

أثر الذكاء الثقافي في قدرات الإبتكار الإداري

(دراسة تطبيقية في فنادق الخمس نجوم في منطقة البحر الميت في الأردن)

The Impact of Cultural Intelligence on Managerial Creativity Capabilities (An Applied Study in Five Stars Hotels in Dead Sea Zone- Jordan)

إعداد

زينب عماد رشيد النوري

إشراف

الدكتور

علي محمد صالح عباس

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة
الماجستير في إدارة الأعمال

قسم إدارة الأعمال

كلية الأعمال

جامعة الشرق الأوسط

2014

تفويض

أنا الموقعة ادناه (زينب عماد رشيد النوري) أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ من رسالتي ورقياً والكترونياً, للمنظمات أو المؤسسات أو الهيئات أو الاشخاص المعنيين بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبها.

الاسم: زينب عماد رشيد النوري

التاريخ: 2014/6/1

التوقيع:

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها:

"أثر الذكاء الثقافي في قدرات الإبتكار الإداري (دراسة تطبيقية في فنادق الخمس نجوم في منطقة البحر الميت في الأردن)"

وأجيزت بتاريخ: 2014/6/1

أعضاء لجنة المناقشة:		**الجامعة**	**التوقيع**
الدكتور علي عباس	**رئيساً ومشرفاً**	جامعة الشرق الأوسط	....
الدكتور كامل الحواجرة	**عضواً داخلياً**	جامعة الشرق الأوسط	....
الدكتور احمد علي صالح	**عضواً خارجياً**	جامعة الزيتونة	....

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على سيد الخلق والمرسلين, محمد عليه افضل الصلاة والتسليم وعلى اله واصحابه الميامين, ومن تبعه وسار على هديه إلى يوم الدين.

بعد شكر الله عز وجل وحمده, يسعدني ان اتقدم بالشكر إلى أستاذي ومشرفي على الرسالة الدكتور علي عباس الذي تعهدني برعايته بحسن تعامله وتوجيهاته السديدة. فلقد أعطاني الكثير من وقته, وبذل قصارى جهده في مساعدتي لتخطي العقبات التي واجهتني لإتمام هذا العمل على أكمل وجه, جعل الله عمله هذا في ميزان حسناته وجزاه الله ألف خير.

كما أتقدم بجزيل الشكر والتقدير لأعضاء لجنة المناقشة الدكتور كامل الحواجرة والدكتور احمد علي صالح على تفضلهم بقراءة ومناقشة هذه الرسالة وتقييمها رغم مشاغلهم العلمية والعملية فجزاهم الله خيراً.

وأشكر الأساتذة الخبراء الذين أسهموا في تقديم الملاحظات العلمية التي أفادت الباحثة في بناء الإستبانة, وإظهارها بصورتها النهائية.

وأخيراً أتقدم بالشكر إلى كل من ساهم ومد يد العون لإخراج هذه الرسالة بأكمل صورة.

الإهداء

إلى القلب الحنون.... وإلى الروح الصبورة...

إلى الأيادي الدافئة.... التي غمرتني بعطفها...

أمي الحبيبة

إلى الحبيب الذي ساندني دوماً... وإلى من تعجز الكلمات عن إنصافه... وإلى من لم تكمل فرحتي إلا بوجوده... إلى رمز الكفاح والصبر والنجاح...

أبي الحبيب

إلى من يشاركوني فرحتي... إلى أحباب قلبي...

أخي العزيز

أختي العزيزة

إلى من قضيت معهم أحلى أيام عمري... إلى كل من وقف بجانبي...

وأمدني بالعزيمة والإصرار...

إليكم جميعاً أهدي هذا العمل المتواضع

قائمة المحتويات

قائمة الملاحق

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

قائمة الملاحق

أثر الذكاء الثقافي في قدرات الإبتكار الإداري(دراسة تطبيقية في فنادق الخمس نجوم في منطقة البحر الميت في الأردن)

إعداد

زينب عماد رشيد النوري

إشراف

الدكتور

علي محمد صالح عباس

الملخص باللغة العربية

هدفت هذه الدراسة الى قياس وتحليل أثر الذكاء الثقافي في قدرات الإبتكار الإداري للعاملين في فنادق الخمس نجوم في منطقة البحر الميت في الأردن, والتي تضمنت (فندق الكراون بلازا, فندق الماريوت, فندق الموفينبك, فندق الكمبنسكي). ولتحقيق ذلك قامت الباحثة بتطوير إستبانة شملت (30) فقرة لجمع المعلومات الأولية من عينة الدراسة المكونة من العاملين الإداريين والفنيين والتي بلغ عددهم (121) . وفي ضوء ذلك تم جمع البيانات وتحليلها واختبار الفرضيات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS V.21), من خلال اعتماد عدد من الأساليب الإحصائية المتنوعة. وبعد إجراء عملية التحليل لبيانات الدراسة واختبار فرضياتها توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج اهمها:

1. وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد الذكاء الثقافي (تحفيز الذكاء الثقافي, وسلوك الذكاء الثقافي) في قدرات الإبتكار الإداري في فنادق الخمس نجوم في منطقة البحر الميت في الأردن عند مستوى دلالة ($a \leq 0.05$).

2. وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتحفيز الذكاء الثقافي في طلاقة قدرات الإبتكار الإداري في فنادق الخمس نجوم في منطقة البحر الميت في الأردن عند مستوى دلالة ($a \leq 0.05$).

3. وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد الذكاء الثقافي (تحفيز الذكاء الثقافي, وسلوك الذكاء الثقافي) في مرونة قدرات الإبتكار الإداري في فنادق الخمس نجوم في منطقة البحر الميت في الأردن عند مستوى دلالة ($a \leq 0.05$).

4. وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد الذكاء الثقافي (تحفيز الذكاء الثقافي, وسلوك الذكاء الثقافي) في أصالة قدرات الإبتكار الإداري في فنادق الخمس نجوم في منطقة البحر الميت في الأردن عند مستوى دلالة ($a \leq 0.05$).

وأوصت الدراسة بعدة توصيات أهمها ضرورة التأكيد على استمرار الإدارة على تحفيز الذكاء الثقافي لدى العاملين, وتحديداً في تنمية العلاقات الاجتماعية بين العاملين وتشجيعهم على التواصل والتحدث فيما بينهم. وكذلك اجراء المزيد من الدراسات النظرية والتطبيقية حول الذكاء الثقافي بأعتباره مفهوم لم يتم التطرق له في الكتابات العربية أو المحلية.

The Impact of Cultural Intelligence on Managerial Creativity Capabilities (An Applied Study in Five Stars Hotels in Dead Sea Zone-Jordan)

Prepared by

Zainab Emad Rashed Al-Noori

Supervisor

Dr.

Ali Mohammed Saleh Abbas

Abstract

This study aims to identify the impact of cultural intelligence on managerial creativity in Five Stars Hotels in Dead Sea Zone in Jordan which consist of (Crowne Plaza Hotel, Marriott Hotel, Movenpick Hotel, and Kempinski Hotel). In order to achieve the objectives of the study, the researcher developed a questionnaire consist of (30) items to gather the primary information from study sample which consisted of (121) .The statistical package for social science (SPSS V.21), and adjusts to through the adaption of a number statistical methods, the major finding of the study:

1. There was a significant impact of cultural intelligence (incentive cultural intelligence, and behavior cultural intelligence) in managerial creativity capabilities in five stars hotels in Dead Sea-Jordan) at level ($a \leq 0.05$).

2. There was a significant impact of incentive cultural intelligence in fluency of managerial creativity capabilities in five stars hotels in Dead Sea- Jordan at level ($a \leq 0.05$).

3. There was a significant impact of cultural intelligence (incentive cultural intelligence, and behavior cultural intelligence) in flexibility of managerial creativity capabilities in five stars hotels in Dead Sea-Jordan) at level ($a \leq 0.05$).

4. There was a significant impact of cultural intelligence (incentive cultural intelligence, and behavior cultural intelligence) in originality of managerial creativity capabilities in five stars hotels in Dead Sea Zone-Jordan at level ($a \leq 0.05$).

The main recommended of the study is:

Emphasis on the need for continued administration to stimulate the cultural intelligence of employees, specifically in the development of social relations between workers and encourage them to communicate and talk with each other. As well as further theoretical and practical studies about cultural intelligence as a concept has not been addressed in the writings Arabic or local.

الفصل الأول

مقدمة الدراسة

(1–1)مقدمة عامة

(2–1) مشكلة الدراسة وأسئلتها

(3–1) أهداف الدراسة

(4–1) أهمية الدراسة

(5–1) فرضيات الدراسة

(6–1) أنموذج الدراسة

(7–1) حدود الدراسة

(8–1) محددات الدراسة

(9–1) التعريفات الإجرائية

(1-1) مقدمة عامة

يلتقي في معظم منظمات الأعمال الكبيرة والصغيرة أفراد عاملين من بيئات مختلفة ومن دول مختلفة يحملون ثقافات مختلفة يعملون معاً مشكلين مجتمعاً متنوعاً, حيث ان هؤلاء العاملين يشكلوا القاعدة الأساس للانتاج, فتلجأ المنظمات الى تكوين ثقافة تساعد العاملين على الالتزام بالأنظمة وقوانين العمل في المنظمة, ان نجاح او فشل المنظمة يعتمد على قدرة التواصل بين أفرادها, وهذا التواصل يتحقق من خلال تطبيق الذكاء الثقافي, لانه يهدف الى تزويد كل فرد من أفراد المنظمة بالمهارات الاجتماعية التي تمكنهم من العمل والإبتكار في بيئة ذات ثقافات غير متجانسة .

ان الظروف المتغيرة التي تعيشها المنظمات اليوم سواء كانت ظروف سياسية أم ثقافية أم اجتماعية تحتم عليها الاستجابة للمتغيرات بأسلوب ذو قدرات إبتكارية تتميز بأكبر قدر من الطلاقة, والمرونة, والأصالة (السماك,18;2010).

ومن هذا المنطلق جاءت دراسة أثر الذكاء الثقافي في قدرات الإبتكار الإداري في فنادق الخمس نجوم في منطقة البحر الميت في الأردن حيث يوجد فيها تنوع ثقافي واسع بين العاملين الإداريين والفنيين.

(1-2) مشكلة الدراسة واسئلتها

يشكل اختلاف الثقافات بما تشمله من قيم وعادات وتقاليد عائقاً امام تحقيق الانسجام في بيئة العاملين داخل منظمات الأعمال, مما يؤدي الى وقوع مشكلات عديدة ناتجة عن الاختلافات الثقافية بينهم, ولما كان كل موظف يحرص على مصالحه داخل المنظمة, فأنه يتعين عليه تكييف نفسه مع الاخرين والانسجام معهم, وعندما يتحقق هذا الامر بين العاملين يصبح مناخ العمل مناسباً لتفرغ العاملين للتفكير والإبتكار, والتعاون في حل مشاكل العمل المعقدة, ويصبح فريق العمل اكثر قدرة على توليد الافكار, من هنا يصبح للذكاء الثقافي الفردي أهمية ذات معنى للتواصل مع الاخرين (رفاعي,1:2012).

ان جميع المنظمات بحاجة الى دعم الذكاء الثقافي في الوصول الى الوضع الصحيح بين الافراد متعددي الثقافات, لذلك فأن الباحثة ترغب بدراسة هذه المشكلة لمعرفة أثر الذكاء الثقافي في قدرات الإبتكار الإداري في المنظمات وعليه يمكن صياغة مشكلة الدراسة بالسؤال الرئيسي التالي:

- ماهو أثر الذكاء الثقافي (التحفيز, المعرفة, السلوك) في قدرات الإبتكار الإداري (الطلاقة, والمرونة, والأصالة) لدى العاملين المتعددي الثقافات في

فنادق الخمس نجوم في منطقة البحر الميت في الأردن؟ ويتفرع منه الاسئلة الفرعية التالية -:

1. ما مستوى تصورات العاملين المتعددي الثقافات في فنادق الخمس نجوم في منطقة البحر الميت في الأردن حول الذكاء الثقافي؟

2. ما مستوى تصورات العاملين المتعددي الثقافات في فنادق الخمس نجوم في منطقة البحر الميت في الأردن حول قدرات الإبتكار الإداري؟

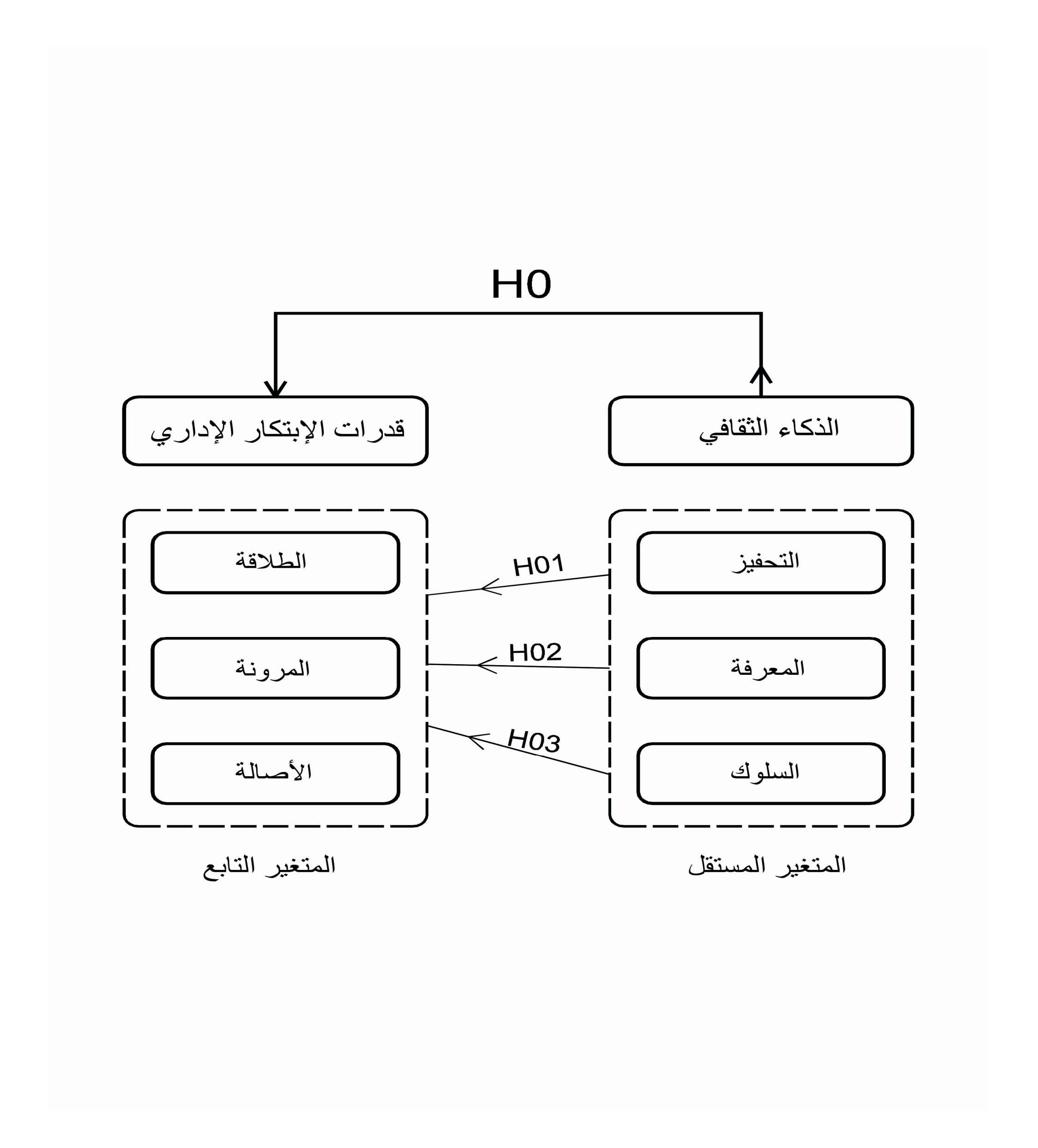
3. ماهو أثر الذكاء الثقافي (التحفيز, المعرفة, السلوك) في قدرات الإبتكار الإداري (الطلاقة) لدى العاملين المتعددي الثقافات في فنادق الخمس نجوم في منطقة البحر الميت في الأردن؟

4. ماهو أثر الذكاء الثقافي (التحفيز, المعرفة, السلوك) في قدرات الإبتكار الإداري (المرونة) لدى العاملين المتعددي الثقافات في فنادق الخمس نجوم في منطقة البحر الميت في الأردن؟

5. ماهو أثر الذكاء الثقافي (التحفيز, المعرفة, السلوك) في قدرات الإبتكار الإداري (الأصالة) لدى العاملين المتعددي الثقافات في فنادق الخمس نجوم في منطقة البحر الميت في الأردن؟

3−1)

) أنموذج الدراسة



شكل رقم (1)

الانموذج: من اعداد الباحثة بالاستناد الى ماكتبه (Livermore:2009) و (Chou:2012).

(4-1) فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية :-

H0: لايوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الذكاء الثقافي (التحفيز, المعرفة, السلوك) في قدرات الإبتكار الإداري (الطلاقة, المرونة, الأصالة) في فنادق الخمس نجوم عند مستوى الدلالة α ≥ (0.05), ويتفرع من هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:-

الفرضية الفرعية الأولى

H0-1: لايوجد أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء الثقافي (التحفيز, المعرفة, السلوك) في طلاقة قدرات الإبتكار الإداري عند مستوى الدلالة α ≥ (0.05).

الفرضية الفرعية الثانية

H0-2: لايوجد أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء الثقافي (التحفيز, المعرفة, السلوك) في مرونة قدرات الإبتكار الإداري عند مستوى الدلالة α ≥ (0.05).

الفرضية الفرعية الثالثة

H0-3: لايوجد أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء الثقافي (التحفيز, المعرفة, السلوك) في اصالة قدرات الإبتكار الإداري عند مستوى الدلالة α ≥ (0.05).

(5-1)

أهداف الدراسة

هدفت هذه الدراسة الى معرفة أثر الذكاء الثقافي في قدرات الإبتكار الإداري للعاملين المتعددي الثقافات في فنادق الخمس نجوم في منطقة البحر الميت في الأردن (فندق كراون بلازا, فندق ماريوت, فندق موفينبك, فندق كمبنسكي) وتمثلت أهداف الدراسة بما يلي:-

1. التعرف على مستوى تصورات العاملين المتعددي الثقافات في فنادق الخمس نجوم في منطقة البحر الميت في الأردن حول الذكاء الثقافي.

2. التعرف على مستوى تصورات العاملين المتعددي الثقافات في فنادق الخمس نجوم في منطقة البحر الميت في الأردن حول قدرات الإبتكار الإداري.

3. معرفة أثر الذكاء الثقافي (التحفيز, المعرفة, السلوك) في قدرات الإبتكار الإداري (الطلاقة) لدى العاملين المتعددي الثقافات في فنادق الخمس نجوم في منطقة البحر الميت في الأردن.

4. معرفة أثر الذكاء الثقافي (التحفيز, المعرفة, السلوك) في قدرات الإبتكار الإداري (المرونة) لدى العاملين المتعددي الثقافات في فنادق الخمس نجوم في منطقة البحر الميت في الأردن.

5. معرفة أثر الذكاء الثقافي (التحفيز, المعرفة, السلوك) في قدرات الإبتكار الإداري (الأصالة) لدى العاملين المتعددي الثقافات في فنادق الخمس نجوم في منطقة البحر الميت في الأردن.

(6-1) أهمية الدراسة

تظهر أهمية هذه الدراسة من أهمية الذكاء الثقافي وأرتباطه بأحدى الجوانب المهمة التي تسعى كافة المنظمات الى تحقيقها وهي قدرات الإبتكار الإداري التي تعد من أهم مقاييس تقدم المنظمات وتطورها, حيث يستهدف البحث شريحة مهمة من العاملين المتعددي الثقافات في فنادق الخمس نجوم في منطقة البحر الميت في الأردن.

الأهمية التطبيقية

تنبثق الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة مما هو متوقع أن توفره من معلومات يمكن ان تفيد الفنادق الخمس نجوم في منطقة البحر الميت في الأردن والتي يمكن تلخيصها بالاتي:

1. تقديم توصيات للفنادق الخمس نجوم في منطقة البحر الميت في الأردن بما يتعلق بأثر الذكاء الثقافي في قدرات الإبتكار الإداري.

2. تحديد الأثر بين المتغيرات المستقلة وهي أبعاد الذكاء الثقافي وبين المتغيرات التابعة وهي أبعاد قدرات الإبتكار الإداري.

الأهمية النظرية

1. توفير مادة علمية تحليلية تفيد الفنادق الخمس نجوم في منطقة البحر الميت في الأردن مجتمع الدراسة من خلال بيان أثر كل بعد من أبعاد الذكاء الثقافي في قدرات الإبتكار الإداري.

2. تقدم إسهاماً في مجال الدراسات العلمية المتعلقة بالفنادق الخمس نجوم في منطقة البحر الميت في الأردن.

(1−7) حدود الدراسة

1. الحدود المكانية: اقتصرت هذه الدراسة على عينة من فنادق الخمس نجوم في منطقة البحر الميت في الأردن (فندق الكراون بلازا, فندق الماريوت, فندق الموفينبك, فندق الكمبنسكي).

2. الحدود البشرية: اقتصرت هذه الدراسة على عينة من العاملين الإداريين والفنيين في الفنادق المذكورة اعلاه.

3. الحدود الزمانية: انجزت هذه الدراسة في الفترة الزمنية الممتدة من الفصل الأول 2013−2014 الى نهاية الفصل الثاني من العام الدراسي ذاته.

4. الحدود العلمية: اعتمدت الباحثة في هذه الدراسة على ابعاد الذكاء الثقافي (التحفيز, المعرفة, السلوك) على ماورده (Livermore, 2011:7). اما ابعاد قدرات الإبتكار الإداري (الطلاقة, والمرونة, والأصالة) فتم الاعتماد على (Chou,2012:218) و (Wang and Horng,2002:40).

(1-8) محددات الدراسة

1. تعتمد أهمية النتائج التي توصلت اليها الباحثة في هذه الدراسة على دقة المعلومات التي ادلى بها افراد العينة.

2. مدى تعاون افراد العينة نظرا لإنشغالهم بأنجاز وظائفهم.

3. محدودية المصادر العلمية المتعلقة بموضوع الدراسة.

(1-9) التعريفات الاجرائية

- **الذكاء الثقافي (Cultural Intelligence):** هو احد اشكال الذكاء الذي يركز على قدرة الفرد على اقامة علاقات شخصية كفوءة في مواقف تتسم بالتعدد الثقافي, والقدرة على فهم الاشارات والرموز اللفظية وغير اللفظية في ثقافة مغايرة لثقافته الاصلية والأستجابة لهذه الاشارات بشكل توافقي, ويمكن قياسه من خلال ثلاثة ابعاد وهي (التحفيز, المعرفة, السلوك).وقد اتفق على هذا التعريف كل من.
- **التحفيز (Incentive):** هو مستوى توجيه الفرد الى الاهتمام, والثقة والتوجه الى التكييف مع الثقافات الاخرى لأداء الوظائف بشكل فعال.
- **المعرفة (Knowledge):** وهي مستوى فهم الفرد ومعرفته للممارسات والتقاليد الثقافية المختلفة, ودور الثقافة في تحديد الطريق للعمل والتفاعل مع الاخرين عبر السياقات الثقافية المختلفة.

- **السلوك (Behavior):** وهو قدرة الفرد على التكييف الثقافي و تغيير الاداء اللفظي وغير اللفظي بشكل يتناسب مع الثقافات الاخرى عند التواصل معهم.
- **الإبتكار الإداري (Managerial Creativity):** وهو محاولة انسانية على المستوى الذاتي للفرد أو الجماعة لاستخدام التفكير والقدرات العقلية والذهنية أو التفكير الجانبي لتقديم نتائج جديدة ومفيدة توجه نحو تطبيق أفكار أو استخدام تكنولوجيا جديدة أو القدرة على تقديم الحلول الجديدة وصناعة القرار للمشكلات القائمة.
- **قدرات الإبتكار الإداري (Managerial Creativity Capabilities):** وهي القدرة العقلية التي تظهر على مستوى الفرد أو الجماعة حيث ينتج عنها فكرة أو عمل جديد لحل المشكلات والتعبير عن الرأي الذي يتميز بأكبر قدر من الطلاقة, والمرونة, والأصالة.
- **الطلاقة (Fluency):** وهي قدرة الفرد على السرعة في إنتاج واقتراح عدد كبير ومتنوع من الأفكار والخيارات والحلول في موضوع معين في فترة زمنية محددة بما يتناسب مع متطلبات البيئة الواقعية.
- **المرونة (Flexibility):** وهي القدرة على التنوع واختلاف الأفكار وتغيير الحالة الذهنية بما يتناسب مع الموقف او المشكلة , وهي درجة تكييف الفرد مع موقف أو فكرة معينة.
- **الأصالة (Originality):** وهي قدرة الفرد على توليد أفكار و حلول جديدة, أو نادرة لم يسبق إليها أحد, و تتميز هذه الأفكار بأختلافها عن أفكار الاخرين بالقيمة والنوعية.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

(2−1) المقدمة

(2−2) مفهوم الذكاء الثقافي

(2−3) أهمية الذكاء الثقافي وابعاده

(2−4) الإبتكار الإداري

(2−5) قدرات الإبتكار الإداري

(2−6) العلاقة بين الذكاء الثقافي وقدرات الإبتكار الإداري

(2−7) الدراسات السابقة

(2−8) مايميز هذه الدراسة

(2-1) المقدمة

يشهد عالمنا المعاصر هجرة متزايدة للموارد البشرية من مناطقهم الاصلية التي نشأوا فيها الى مناطق اخرى للبحث عن العمل في المنظمات المنتشرة حول العالم, ويطلق على هؤلاء جميعاً "بالمغتربين", ويلتقي هؤلاء في مكان عمل في المنظمات ليعملوا معاً ويحققوا أهدافهم وأهداف المنظمة التي يعملون فيها, ان الافراد المتعددي الثقافات يختلفون عن بعضهم في اللغة, وربما في الدين, والعادات والتقاليد وفي نظرتهم للاشياء, وفي طريقة سلوكهم, ويختلفون في الثقافة التي اكتسبوها في بيئتهم الاصلية, لذلك يمكن القول أن عوامل الصراع بين ثقافاتهم تظل موجودة وقد تؤثر على مستوى ادائهم وعلى مصالحهم الفردية في الوظائف التي يشغلونها, من هنا نشأت فكرة الذكاء الثقافي والتي تشير الى الطريقة التي يجب ان يفكر فيها الفرد لتكييف نفسه مع الثقافات الاخرى واحترامها, لتطوير بيئة عمل تُمكن كافة الافراد من الإبداع والإبتكار, ودعم المنظمة التي يعملون فيها نحو التقدم بنجاح لتحقيق أهدافها وأهدافهم.

(2-2) مفهوم الذكاء الثقافي

ظهر مفهوم الذكاء الثقافي لأول مرة في العلوم الاجتماعية والإدارية عام 2002, ومنذ ذلك التاريخ حاز هذا المفهوم على اهتمام عالمي, ان اشتقاق وظهور هذا المفهوم جاء بوصفه ضرورة فرضها موضوع التلاقي بين الحضارات. يشير مصطلح الذكاء الثقافي بصورة جزئية الى مهارات التفكير العامة التي يستعملها الفرد لخلق مفهوم يتصل بالسؤال التالي (لماذا وكيف يندمج الناس في ثقافة جديدة مغايرة لثقافتهم الاصلية ويتصرفون كما تريد الثقافة الجديدة). يتضمن الذكاء الثقافي قدرة الفرد على التوافق مع الحقائق التي نحملها عن ثقافة اخرى مع أتساع نطاق الاعمال المشتركة بين

الاشخاص الذين ينتمون الى ثقافات متباعدة ومع ظهور الاختلافات في الثقافات الفرعية سواء في الشرق او الغرب, ظهرت الحاجة الملحة الى دراسة وتنمية القدرات اللازمة للعاملين لاكتساب نوع من الحساسية للتباينات الثقافية وللتفاعل البناء مع هذه التباينات (الياس,3:2011).

وقد عرف (2003:3) Earley and Ang الذكاء الثقافي بأنه: قدرة الفرد على التفاعل بكفاءة في المواقف التي تتميز بالتنوع الثقافي.

كما عرفه (2013:76) Kurian قدرة الفرد على التكييف عبر الثقافات المختلفة, واخذ كل ماهو جيد ومناسب من الثقافات الاخرى.

وهناك عدة تعريفات اخرى كثيرة للذكاء الثقافي وردت في الكتب والمراجع العلمية, حيث نلاحظ فيها وجود بعض الاختلافات في مفهومهم للذكاء الثقافي, وبدراسة هذه التعاريف نجد انهم يتفقون على التعميمات التالية:

- يركز الذكاء الثقافي على تحسين التفاعل بين الافراد.
- التعرف على الثقافات الجديدة واستيعابها واحترامها.
- يقوم بتحسين عمل المؤسسات.

ويمكن للباحثة ان تعرف الذكاء الثقافي" بأنه شكل محدد من اشكال الذكاء يركز على قدرات الفرد على الادراك والتفكير والتصرف عمليا وهذا يتم من خلال الفهم الفعال, المعرفة الجيدة والتصرف على نحو فعال في الحالات التي تتسم بالتنوع أو التمايز الثقافي سواء كان في العمل أو الإدارة".

(3-2) أهمية الذكاء الثقافي وأبعاده

ان ممارسة الذكاء الثقافي وتطبيقه أمر مفيد وضروري لجميع العاملين فهو يساعد أفراد المنظمة على اقامة علاقات شخصية وانسانية في العمل, ويساعد قادة المنظمة على قيادة أكثر فعالية حيث يساعدهم على المشاركة والتفاعل مع أفراد الثقافات الاخرى, ان الذكاء الثقافي هو مبادرة عقلية ناشئة عن حساسية ثقافية تتعلق بقدرة الفرد على تهيئة سلوكه لغةً ومهارةً ورموزاً إعتماداً على فهم القيم الثقافية واتجاهات التفاعل ذات الصلة مع الثقافات الاخرى, وهكذا فإن الشخص الذي يتمتع بقدر عال من الذكاء الثقافي يستطيع ان يستخلص من سلوك الفرد أو الجماعة تلك الخصائص التي تشكل قاسماً مشتركاً بين الأفراد أو الجماعات لأن الذكاء الثقافي يشمل القدرة على فهم كل من الجوانب المعرفية والأنفعالية للثقافات الأخرى (Kanten,2014:101).

وقد اصبح الذكاء الثقافي نظرية تناولها الكثير من الكُتاب والباحثين, والمقصود بنظرية الذكاء الثقافي: هو القدرة على العيش مع الثقافات المختلفة عن الثقافة الاصلية وذلك من خلال فهم السياقات الجديدة, والتكيف معها بعد ذلك. وهذا يمكن ان يكون من خلال ثلاث وسائل :

1. فهم الثقافة الجديدة فهماً جيداً كما هي, وليس كما نريد.
2. إثبات ذلك الفهم من خلال التصرفات التي توحي بأنك ضمن الثقافة الجديدة ولست بمعزل عنها.
3. التغلب على الفروق والعوائق بين الثقافتين (الثقافة الاصلية والثقافة الجديدة) قدر المستطاع.

ومن اهم فوائد هذه النظرية على حد تعبير عالم النفس Daniel Goleman هو: " الميل الى تعليق اصدار الحكم بما يتيح الوقت للتفكير قبل الاقدام على الفعل". (النملة,10:2012)

ويقول إلياس (2011:4) ان كل شخص لديه الذكاء الثقافي او يحاول تطبيقه سيجد نفسه متفهما لكثير من الحوادث والتصرفات الجديدة عليه مهما كانت نادرة, لانه سيفهمها من خلال سياقاتها.

ان التفاعل مع الاخرين وقدرة التواصل معهم بالشكل المناسب والاهتمام بثقافتهم من الامور الضرورية التي يجب تطبيقها في جميع منظمات الأعمال, ومن المهم معرفة لماذا يكون بعض الافراد اكثر إبتكاراً و إبداعاً من غيرهم عندما يتعاملون مع مواقف تتسم بالتنوع الثقافي. فزيادة الذكاء الثقافي والاهتمام به في المؤسسات يساعد على إبتكار افكار وحلول افضل, لانه يقوم بتسهيل عملية تحديد القدرات, المعارف, المهارات, والسلوك لكل فرد من أفراد المنظمة (Livermore,2011:2).

ويشير Stening (2006:76) الى أهم الاسباب التي تدفعنا لدراسة وتطبيق الذكاء الثقافي والتي تتضمن:

- فهم الاتجاهات الفردية والاختلافات الثقافية.
- مواجهة ضغوط العمل والتفاعل المشترك بين القيادة والافراد.
- احترام قيم وعادات افراد الثقافات المتنوعة.

فهم الاتجاهات الفردية والاختلافات الثقافية:

يُمكن تعريف الاتجاهات الفردية بأنها مجموعة من الافكار حول قضايا مشتركة أو حول أشخاص اخرين, فالاتجاهات تُشكل المواقف بخصوص موضوع معين, احياناً نجد ان بعض الاتجاهات الفردية موجودة ومتجذرة في الشخص منذ وقت طويل, واحياناً اخرى نجد بعضها يدوم لفترة طويلة, وبعضها يتغير بسرعة. ان اتجاهات ومواقف الافراد ضرورية لانها وسيلتهم في التعبير عن مشاعرهم الحقيقية حول ظاهرة سلوكية معينة, ويلاحظ ان اتجاهات ومواقف الافراد متعددة وتتغير ايجاباً أو سلباً, ويكون من الصعب احياناً السيطرة عليها, وهنا يأتي دور الذكاء الثقافي ليؤثر في اعادة الانسجام الى اعضائه لتجنب تفكك فريق العمل أو خسارة بعض اعضائه وفشل مهمته, واذا استمر رغم وجود عدم الانسجام سيقلل من انتاجية الافراد وإبتكاراتهم التي تحتاج اليها المنظمة (Dytrt and Kollective,2004:99).

ان اكثر الاتجاهات الفردية والثقافية اهمية هو الرضا الوظيفي اي مدى رضا الفرد عن عمله, وقد توصلت العديد من الدراسات الى عدة نتائج اهمها ان رضا الفرد عن عمله يزداد من حيث الشعور بالعدالة في العمل, العلاقات مع الافراد, والاجور والحوافز, كل هذه العوامل تعمل على زيادة رضا الفرد مما يجعله يوجه ذكائه الثقافي بالاتجاه الايجابي نحو المنظمة ونحو زملائه في العمل ويدفعه نحو البقاء والاستقرار في المنظمة, اما الفرد الغير راضي عن عمله فمن المحتمل ان يوجه ذكائه بالاتجاه السلبي, وقد يصعب عليه التعاون مع زملائه في العمل وشعوره بعدم الاستقرار في عمله (عباس,2008:117).

مواجهة ضغوط العمل والتفاعل المشترك بين القيادة والافراد:

من الاسباب المهمة الاخرى التي تدفعنا لتطبيق الذكاء الثقافي في منظمات الأعمال هي الضغوط التي يواجهها الافراد في عملهم, وتُعرف ضغوط العمل بأنها استجابة الافراد العاملين للمؤثرات السلوكية القوية, وهذه المؤثرات تسبب نوع من الاثارة في النفس, فمن الممكن ان تتعارض مفاهيم الفرد وثقافته في سلوك أو موقف معين مع فرد اخر في فريق العمل (عباس,120:2008).

ان الافراد العاملين المنحدرين من ثقافات مختلفة يواجهون ضغوطاً مختلفة, فلابد ان يتعاملوا مع هذه المواقف الضاغطة بطرق مختلفة, ومن هذه الطرق هي الذكاء الثقافي الذي يجعلهم يتكيفون مع الضغوط الناشئة عن اختلاف القيم السلوكية لكل من الافراد العاملين في الاقسام الإدارية أو الفنية, ان التكيف مع سلوكيات افراد الثقافات الاخرى يؤدي الى تلاشي كل الضغوط والاختلافات, ويصبح الفرد اكثر قبولاً واحتراماً.

احترام قيم وعادات افراد الثقافات المتنوعة:

ان دوافع الانسان نحو تحقيق احتياجاته يحدد نوع السلوك الذي يختاره للوصول الى اشباع حاجاته, ان اشباع حاجات الافراد متنوعي الثقافة تكون اكثر صعوبة منها لو كان العاملين في منظمة متشابهي الثقافة, فالاحتياجات هي مايريد الافراد الحصول عليه أو امتلاكه, ولاشباع هذه الاحتياجات يقوم كل منهم بتصميم سلوك- يعتمد على ثقافته وقيمه- يعتقد من خلالها انه سيحقق اهدافه, ان الاساليب السلوكية التي يستخدمها الافراد متعددي الثقافات في مكان العمل تتعارض مع بعضها

البعض, وينشأ نتيجة هذا الاختلاف مايسمى "بالتقاطع الثقافي" أو "الصراع الثقافي" (Daniels,Radebaugh and,2009:118-121).

ان السيطرة على هذه التقاطعات الثقافية التي يمكن ان تأخذ اتجاهاً يؤثر سلباً على اهدافهم وأهداف المنظمة, ويظهر أثر استخدام الذكاء الثقافي عندما يستخدم كل فرد قيمه الايجابية مثل التسامح, والاحترام وغيرها من القيم الاخرى.

وهناك حاجات يتعلمها الانسان من خلال البيئة والثقافة التي عاش فيها سابقاً ويعيشها الان في مكان عمله, ولذلك يمكن القول ان التقاطعات الثقافية تتلاشى تدريجياً كلما طالت فترة بقائهم معاً في مكان العمل, ويحل مكانها قيم التعاون والتنسيق والاحترام وقبولهم لبعضهم البعض.

يقول عباس (2008:125) ان احتياجات الافراد متمثلة بحاجتهم الى الترقية, الشعور بالانجاز, العدالة, والإبتكار, ان الافراد الذين يلتحقون بمنظمات الاعمال يواجهون في البداية واقعاً ثقافياً متعدداً خاصةً عندما يجد الفرد نفسه بين عدد كبير من الثقافات المختلفة, لهذا السبب نلاحظ ان المنظمات تقدم نظماً تحفيزية تراعي فيها اختلاف الثقافات, ومن اكثر المداخل النظرية الحديثة في التحفيز, ذلك المدخل الذي يحدد ثلاثة نماذج على اساس الحاجات وهي:

1. نموذج الحاجات الاساسية: يقدم هذا النموذج حوافز هامة لتشجيعهم على السلوك الايجابي في العمل.

2. نموذج العمليات الاساسية: يركز هذا النموذج على استخدام الذكاء والإبتكار لاختيار السلوك المناسب.

3. نموذج التعزيز: يقوم هذا النموذج بأبراز النجاحات في عمل الافراد والذي يشكل حافزاً معنوياً لهم, حيث يدفعهم الى تكرار هذه النجاحات, ويستخدم هذا النموذج في اغلب منظمات الاعمال الدولية.

نلاحظ ان هذه النماذج تقدم معالجة هامة للتقاطعات الثقافية بين العاملين متعددي الثقافات.

ويمكن قياس مدى تطبيق الذكاء الثقافي لدى الفرد الذي يعمل مع أفراد متعددي الثقافات من خلال ثلاثة ابعاد وهي (التحفيز, المعرفة, السلوك), وفيما يلي توضيح لهذه الابعاد:

1. التحفيز:

يعرف جلاب (2011:9) التحفيز بأنه المدى الذي يهتم به الفرد وينساق ويندفع نحو التكيف مع المحيطات الثقافية الجديدة من حوله, ويمثل هذا البعد ثقة الفرد واندفاعه للعمل مع وجود التحديات والصراعات المرافقة للعمل عبر مواقف التقاطع الثقافي (Cross-Cultures).

يشير هذا التعريف الى الى قدرة الفرد الذهنية على التعاطف وتفهم مشاعر وأفكار واتجاهات الافراد الذين ينتمون الى ثقافاتهم الاصلية, ومستوى الاهتمام والثقة وطاقة العمل في التكييف مع قيم وثقافات متعددة وقدرة الفرد على المثابرة في العمل خلال التحديات الثقافية المشتركة وغير المشتركة (Fakhr El Din,2011:4). وهكذا نجد ان تزويد الفرد بالقدرة على انجاز المهام بحماس وكفائة عالية من خلال التفكير الثقافي المشترك بين جميع أفراد العمل ماهو الا ذكاء سلوكي (Nafei,2012:28).

ويقصد بالذكاء السلوكي جميع العوامل النفسية التي تؤثر في السلوك استجابة لأحداث بيئية. ويركز التحفيز على القوى داخل الفرد التي تعزز مستوى المثابرة والجهد المبذول في العمل, حيث تكمن

أهمية التحفيز في التأثير على مواقف وسلوك الأفراد ذوي الثقافات المختلفة لزيادة تفاعلهم وانتمائهم لمؤسستهم وذلك بالتجاوب مع تعليمات المؤسسة في الاداء والسلوك. وقد تعارف علماء السلوك على تصنيف التحفيز الى مجموعتين: تشمل المجموعة الأولى عوامل داخلية تحفز أو تحث الإنسان على فعل سلوك معين مثل الأحاسيس, الحاجات, والرغبات, وتشير المجموعة الثانية الى عوامل أو أحداث في بيئة الفرد تجذب السلوك أو تستدرجه مثل الحوافز, الطموح, والمصلحة. مع أختلاف العوامل في المجموعتين, لكن لاتختلف النتائج التي تحصل عليها إدارة المؤسسة لان الرضا الوظيفي, الروح المعنوية, والاستقرار النفسي هي عوامل تؤدي الى زيادة التحفيز لدى كل فرد من افراد العمل. فالعوامل التي تؤثر في سلوك الفرد تجاه أساليب التحفيز في الشركة تختلف باختلاف ثقافتهم (عباس,121:2008). ويعمل التحفيز كمركز للطاقة في توجيه الانتباه وتحفيز الطاقة الكامنة لتعلم وإدراك المواقف المتمايزة بإختلاف الثقافات، إذ انه يشير الى القدرات الذهنية لتوجيه طاقة الفرد وحصرها على أداء مهمة ثقافية معينة أو التصرف في موقف ثقافيّ معين. ويركز التحفيز على إدراك مشاكل العالم الحقيقية ومحاولة حل تلك المشاكل (Ang and Van Dyne,2008:5). ويؤكد (2011:249) Hansen ان الافراد ذوي تحفيز الذكاء الثقافي المنخفض هم أقل حماسا لتولي الأعمال بين أفراد الثقافات الاخرى, ان كل فرد من أفراد العمل في أي منظمة يجب ان يكون لديه دافع ومحفز على المشاركة في كل أنواع العمل التي تضم التنوع أو التباين الثقافي, فيجب على المنظمة أو المؤسسة العمل على تحفيز جميع أفراد العمل من خلال وضع سياسات وأجراءات لبرامج التدريب والتعليم وأدخال نظام الحوافز والمكافأت. وهناك ثلاثة أنواع من التحفيز المؤثر على الفرد وهي:

- التحفيز الجوهري (الحقيقي) Intrinsic Incentive: وهو التحفيز الناجم عن رضا الفرد عن العمل نفسه, أو هو الدرجة التي يتمتع بها الشخص بالرضا ويعيشها في حالات التنوع الثقافي.
- التحفيز غير الجوهري (الخارجي او العرضي) Extrinsic Incentive: وهو التحفيز الناجم عن العديد من العوائد المرتبطة باداء العمل, وهو ذو فوائد ملموسة تكتسب من الخبرة المتنوعة ثقافيا.
- تحفيز الكفائة الذاتية Self–Efficiency Incentive: وهو التحفيز الذي يتم بموجبه تحديد التنظيم والتنسيق الفاعل للمهارات الفرعية المعرفية والاجتماعية والشعورية والسلوكية, أو بعبارة اخرى هو درجة ثقة الشخص بنفسه التي تلعب دوراً فعالاً في لقاء ثقافي مشترك.

تلعب هذه الانواع الثلاثة من التحفيز دوراً فعالاً ومهماً في حالات التعدد الثقافي لأن التفاعل الناجح مع الثقافات يتطلب احساساً فردياً بالكفاءة ورغبة في بلوغ البراعة الفائقة فضلا عن التقييم الايجابي للمواقف ذات الاختلاف الثقافي (جلاب,19:2011).

2. المعرفة:

يُعرف (2003:30) Earley and Ang المعرفة بأنها مستوى فهم الفروق بين الثقافات المتنوعة والقدرة على تحليل العناصر الثقافية, ودور الثقافة في تحديد الطريق للعمل والتفاعل مع الافراد المتعددي الثقافات. والمعرفة هي الهدف أو المكون العقلاني, وتستند الى السبب والقدرة على تطوير التراكيب العقلية التي تمكن الافراد من فهم الثقافات, وتتطلب معرفة حول الثقافات وخصائصها, وتتضمن كذلك المرونة الادراكية وقدرة تحويل التجارب من شخص الى اخر لتحقيق اللقاء الثقافي, يشير هذا المفهوم الى تراكيب المعرفة الشخصية, وقد عرفه Sternberg على انها ذكاء الفهم الإدراكي للمعرفة (Thomas and Inkson,2004:3).

ويذكر جلاب (2011:19) ان المعرفة تمثل فهم النظم الثقافية ومجموعة القيم والمعايير الثقافية التي تميز اي مجتمع عن غيره من المجتمعات, والقيم الثقافية تمثل واحدة من الطرق التي تنظم فيها المجتمعات نفسها لتلبية الحاجات الانسانية الاساس. تتصل المعرفة بالكيفية التي يفهم بموجبها الفرد الاختلاف والتشابه بين الثقافات, حيث تتصل المعرفة بالنظم الاقتصادية والقانونية ومعايير التفاعل الاجتماعي والمعتقدات الدينية والقيم الجمالية واللغة بين مختلف الثقافات, بعبارة اخرى يمثل بُعد المعرفة الثقافية للفرد حول كل من المعايير, الممارسات, الاعراف السائدة في مختلف الثقافات والاتفاقات في الثقافات المختلفة التي تكتسب من التعليم أو الخبرات الشخصية, وبهذا فأن المعرفة تتضمن معرفة الفرد لنفسه من حيث الأفكار والسلوك وفهم ثقافة المجتمع بوصفه جزء من المحيط الثقافي للبيئة, وهذا مشابه لما أثاره الكثيرون عن أهمية المعرفة كجزء مهم للعقل الانساني (Mazur,2010:7).

يشير Peterson (2004:23) ان الاشخاص ذوي الحس المعرفي العالي لهم قدرة كبيرة على أقامة علاقات أساسها الثقة مع الأشخاص من مختلف الثقافات وبسهولة كبيرة, وهذا المكون يركز على المعرفة العالية للمعارف الثقافية المختلفة. ويتطلب من المنظمات التركيز على هذا العامل لانه يبين المعايير والقيم الثقافية المرتبطة بالمجتمعات المختلفة.

3. السلوك:

وهو قابلية وقدرة الفرد على تعديل وتغيير سلوكه اللفظي وغير اللفظي بشكل ملائم عند التفاعل مع أفراد الثقافات الاخرى لكي يتوافق مع ثقافاتهم.

وبذلك فهو يتضمن المرونة في مجموعة من الاستجابات المناسبة لمختلف المواقف فضلا عن امتلاك القدرة على تغيير السلوك اللفظي وغير اللفظي وفقا لما يريده الاخرين أو مايتطلبه الموقف من خصوصية.

ويشير(Ang and Van (2008:7 الى ان افعال الافراد في الحالات المتنوعة ثقافيا, وان السلوك اللفظي وغير اللفظي لكل فرد هو من الميزات البارزة في التفاعل الاجتماعي بين الافراد, ان الافراد الذين يملكون سلوك عالي في الذكاء الثقافي هم أفراد ذوي مرونة عالية في التفاعل الاجتماعي.

لذلك فان الذكاء الثقافي يظهر في أبعاد مختلفة مركزها عقل الانسان منها: التحفيز والمعرفة ترتكز في عقل الانسان لإنها قدرات ذهنية, اما السلوك فهو قدرات سلوكية, ويميل هذا العامل الى توسيع الاسلوب المناسب للاشخاص في تعاملاتهم الاجتماعية, ويركز على سلوك الافراد في مستويات التفاعل الانسانية, وعلى المظاهر الخارجية وردود الفعل العامة للانسان, ويشير الى قدرة الافراد على فهم وتحليل سلوكيات الاخرين سواء كانت لفظية أو غير لفظية مما يسمح لهم برد الفعل المناسب اثناء التخالط مع الثقافات والمجتمعات المختلفة (Peterson, 2004:24).

ويمكن تصنيف السلوك في ثلاث مجموعات وهي:

1. القدرة على المرونة في السلوكيات اللفظية وغير اللفظية مستندة على القيم الثقافية لكل بيئة, مثل استخدام الكلمات الملائمة ثقافيا, المبادرة بأبتسامة على الوجه أو تعابير معينة.

2. القدرة على المرونة في عمل ذو سياق ثقافي محدد.

3. القدرة على المرونة في أستعراض المعايير التي تسمح أو تفضل التعابير غير اللفظية, واستعراض الاسباب التي تقود الى السلوكيات غير اللفظية.

وبالنتيجة فأن الاشخاص ذوي الادراك السلوكي العالي لهم مرونة تامة في التفاعل مع الاشخاص من مختلف الثقافات, وتعد السلوكيات غير اللفظية من المكونات المعقدة لأنها تعمل بلغة صامتة لتحقيق اهدافها (Gillivary,2006:12).

(2–4) مفهوم الإبتكار الإداري

ينطلق مفهوم الإبتكار الاداري من المفاهيم العامة للذكاء, فالإبتكار في الإدارة متعلق بالافكار والاساليب الجديدة في توليد المعرفة والنجاح في قيادة الافراد (عبادة, 30:2005). ويعد الإبتكار الإداري في الوقت الحاضر الأكثر تداولا في خطط تطوير المؤسسات, ولقد تعددت التعاريف التي تناولت مفهوم الإبتكار الإداري تبعا لاختلاف وجهات نظر العلماء الذين تناولوا هذا الموضوع, فهناك من نظر الى الإبتكار الإداري على أنه مجموعة من القدرات العقلية التي تختلف في محتواها عن القدرات العقلية عند الاخرين, والبعض الاخر نظر إليه كنتائج مادية محسوسة لها مواصفات ومعايير محددة, ونجد أيضاً من ينظر إليه في ضوء خصائص وسمات معرفية وانفعالية يتميز بها المبتكر عن غيره (عباس, 5:2004).

وقد عرف المعشر وعلي (2004:82) الإبتكار الإداري بأنه القدرة على الوصول الى عدة حلول مبتكرة لمشكلة واحدة, وتستند هذه القدرة على التفكير المطلق المتضمن: المرونة, الأصالة, الطلاقة, الحساسية للمشكلات, والتحليل.

ويذكر ابو حميدة (2013:18) ان الإبتكار عبارة عن عملية الإحساس بالمشكلات أو الثغرات في المعلومات, وصياغة الأفكار أو الفروض, واختبار وتعديل هذه الفروض, وإيصال النتائج, وهذه العملية تقود إلى العديد من النتائج المتنوعة اللفظية وغير اللفظية.

وقد ورد في أدبيات الإدارة العديد من التعريفات والكتابات, فقد لوحظ بعض الاختلافات في مفهومهم لمعنى الإبتكار إلا أنهم يجمعون على بعض الحقائق الهامة وهي:

- أن للإبتكار بيئة محدودة ينمو فيها.
- أن الإبتكار ضرورة لمنظمات الأعمال.
- أن الإبتكار لايتحقق إلا إذا تحقق الانسجام بين العاملين.

كما يجمع علماء الإدارة والممارسون الإداريون على ان المنظمة المعاصرة تعيش ظروفاً متغيرة ومعقدة مما يجعلها في حاجة ملحة الى الإبتكار الإداري, فهو يسهم في تحسين قدرات العاملين على توليد الافكار ومواكبة التطورات التقنية الحديثة وحل المشكلات والمشاركة في اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب .

ويشير جروان (2004:422) الى أن الإبتكار الإداري مطلباً اساسياً لأي منظمة, كونه يدعم قوة اي منظمة في تميزها عن المنظمات الاخرى, وهذا لايأتي الا اذا توفرت بيئة عمل مناسبة وسليمة تدفع الأفراد الى ابراز قدراتهم الإبتكارية وتوظيفها بالشكل المناسب للوصول الى افكار وحلول فريدة وملائمة, وفي الوقت نفسه يمكن ان تعود بفائدة كبرى على الأفراد ايضا. بالرغم من تعدد التعاريف التي وضعت لتحديد المقصود من مفهوم الإبتكار الإداري, الا انها جميعاً تتفق على فكرة واحدة وهي ان الإبتكار الإداري ببساطة هو التوصل لعمل جديد ذو فائدة قد يكون نظرية أو أسلوب إداري. ومن هنا تستنتج الباحثة مفهومها للإبتكار من خلال التعريف التالي"بأنه عملية إيجاد شيء جديد من خلال صياغة الافكار وتعديلها على ان يكون ملائماً للواقع ويحل مشكلة من المشكلات أو يحقق هدفاً معيناً وأن يكون ذو قيمة ويحظى بالقبول الاجتماعي".

(2–5) قدرات الإبتكار الإداري

تختلف قدرات الإبتكار بدرجات متفاوتة عند الافراد العاملين بأختلاف أصولهم وثقافتهم وتعليمهم, ويرى بعض الكتاب أن غريزة الذات وتحصيل الكمال عند الانسان يطلق عليها الذات الإبتكارية أو الإبداعية, وهي السبب الاول والمحرك الرئيسي للسلوك, بالاضافة الى القدرات الإبتكارية التي يمكن اكتسابها سواء عن طريق التعليم الرسمي, التدريب المنظم, التوجيه أو الخبرة العملية في المجال الذي يعمل فيه الفرد, ان مثل هذه الاساليب تنمي القدرات الإبتكارية وتوجهها الوجهة التي تحقق أكبر فائدة منها, وغني عن الذكر ان التعليم والتدريب قد لايجديان نفعاً اذا لم يوجد عند الفرد حد ادنى من الاستعداد والقدرة على التفكير الخلاق (سيد, 24:2012).

ويُعرف السماك (2010:18) القدرات الإبتكارية بأنها القدرة على أنتاج حلول وافكار تخرج عن الاطار المعرفي الموجود لدى الفرد, أو هي وجود أكثر من طريقة للنظر في المشكلة وتناولها ودراستها بشكل جيد. ولقد أشارت البحوث والدراسات العلمية الى العديد من قدرات الابتكار الإداري ومنها: (الطلاقة, المرونة, الأصالة, الحساسية للمشكلات, القدرة على التحليل, الشجاعة والثقة بالنفس, النقد الذاتي, المخاطرة, التفاصيل). (شاوي,23:2009)

ومن خلال الادبيات التي تناولت قدرات الإبتكار الإداري, لوحظ وجود شبه أتفاق بين الباحثين والكتاب على تحديد ابعاد قدرات الإبتكار الإداري التي تقف وراء التفكير الإبتكاري لدى الافراد, والتي تعمل على تحديد وقياس مستوى قدرات التفكير الإبتكاري الإداري سواء على مستوى الفرد أو الجماعة أو المنظمة, ولقد تناول واتفق أغلب الباحثين في دراساتهم وابحاثهم على الابعاد الاتية (الطلاقة, المرونة, الاصالة).

1. الطلاقة:

عرف ابو حميدة (2013:20) الطلاقة بأنها" قدرة الفرد على إنتاج وتوليد عدد كبير من الأفكار أو البدائل أو المترادفات في فترة زمنية معينة, والقدرة العالية في سهولة الأفكار وتوليدها". وهي ايضاً تعني تعدد الافكار التي يمكن استدعائها أو السرعة التي يتم بها استدعاء هذه الافكار, اي ان الطلاقة هي غزارة الأفكار من حيث الكثرة والتنوع, وهذا لايعني ان كل فكرة من هذه الأفكار تؤدي بشكل حيوي الى حل مباشر للمشكلات أو الى انتاج إبتكاري, ربما عدد قليل من هذه الأفكار أو فكرة واحدة جديرة بأن تكون ذات أستثمار مفيد, كما يمكن تقدير أهمية الطلاقة بأنها بعد مهم من ابعاد قدرات الإبتكار الإداري لكونها المحرك الاساس في حل المشكلات من خلال أيجاد واقتراح العديد من الأفكار. ويمكن قياس هذه القدرة بحساب عدد الأفكار التي يقدمها الفرد عن موضوع معين في مدة زمنية ثابتة مقارنة مع أداء الأخرين. و يمكن تقسيم الطلاقة الى انواع :-

1. **الطلاقة اللفظية أو طلاقة الكلمات (Word Fluency):** وهي سرعة تفكير الفرد في إعطاء الكلمات وتوليدها في تراكيب معينة.

2. **الطلاقة الفكرية (Ideational Fluency):** وهي القدرة على تكوين و انتاج وبلورة عدد كبير من الافكار المرتبطة في موقف معين, وأيضا هي القدرة على استدعاء اكبر عدد من الافكار المناسبة في فترة زمنية محددة لمشكلة أو موقف معين (السماك,19:2010).

3. **الطلاقة التعبيرية (Expressional Fluency):** وهي قدرة الفرد على التفكير السريع و صياغة الأفكار الصحيحة و سهولة التعبير عنها في تراكيب لغوية مفهومة تناسب موقف معين.

2. المرونة:

وهي قدرة الفرد على تغيير الحالة الذهنية والانتقال من موقف الى اخر, والتعامل معها جميعا والقدرة على اعطاء استجابات متنوعة بهدف التوصل الى حل المشكلات, والمرونة هي قدرة العقل على التكييف مع المتغيرات والمواقف المستجدة, والانتقال من زاوية جامدة الى زاوية متحررة تقتضيها عملية المواجهة, ويمكن قياس هذه القدرة بالكشف عن عدد التنقلات من فكرة الى اخرى في السياق الواحد أو حصر أنواع مختلفة من الأفكار(Wang and Horng,2002:36). ويمكن تقسيم المرونة الى نوعين:

- **المرونة التكيفية:** يُعرف (2012:220) Chou المرونة التكيفية بأنها قدرة الفرد على تغيير الوجهة الذهنية التي ينظر من خلالها الى حل مشكلة محددة أو موقف معين, بمعنى انها عكس التصلب العقلي أومايسمى بالجمود الذهني, وتسمى تكيفية لأن الفرد يحتاج لتعديل مقصود في السلوك يتفق مع الحل السليم, وهذا ماينطبق على الافراد متعددي الثقافات عندما يتطلب منهم العمل والتعاونمع بعضهم البعض لانجاز المهام المشتركة المطلوبة منهم.
- **المرونة التلقائية:** وهي المرونة التي تظهر عند الفرد دون حاجة ضرورية يتطلبها الموقف, فيعطي الشخص عددا من الاستجابات لاتنتمي الى فئة واحد وانما تنتمي الى عدد متنوع, ويتضح بأن عامل المرونة يركز على أهمية تغيير اتجاه الأفكار بجانب تنوعها (الصيرفي,18:2003). أو هي القدرة على إنتاج استجابات مناسبة للمشاكل أو المواقف, وتتسم تلك الاستجابات بالتنوع ومع ازدياد الاستجابات الفريدة والجديدة, حيث تزداد المرونة التلقائية.

3. الاصالة:

وهي القدرة على إنتاج الحلول الجديدة, والتجديد في الأفكار والإتيان بأفكار جديدة ونادرة وغير مألوفة, فالأصالة تعني الابتعاد عن المألوف والشائع, ويوصف الأشخاص ذو الأصالة المرتفعة بأنهم: أولئك الذين يستطيعون الابتعاد عن المألوف ويدركون العلاقات ويفكرون في أفكار وحلول جديدة وأصيلة عن تلك التي يفكر بها الاخرون, مما يجعل من العاملين متعددي الثقافات اكثر قدرة على التكييف في بيئة عملهم الجديدة في المنظمة (ابو حميدة,21:2013). وليس المهم في الأصالة كمية الأفكار بل قيمة ونوعية وجدة تلك الأفكار ومدى اختلافها عن أفكار الاخرين. فالأصالة هي الأفكار التي تتميز بما يلي:-

- الجدة (الفكرة الغير مسبوقة).
- الطرافة (فكرة طريفة أو مثيرة للدهشة أو الابتسامة).
- الندرة (فكرة غريبة ونادرة لم يطرحها احد).

وبالنظر الى الاصالة في ضوء عوامل الطلاقة والمرونة يلاحظ انها تختلف عن كل منها في الاتي :-

1. ان الاصالة لاتشير الى كمية الافكار, بل تعتمد على قيمة تلك الافكار ونوعيتها وجديتها, وهذا مايميزها عن الطلاقة.

2. ان الاصالة لاتشير الى نفور الشخص من تكرار تصوراته أو أفكاره هو شخصياً كما في المرونة, بل تشير الى النفور من تكرار مايفعله الاخرون, وهذا مايميزها عن المرونة.

وتعد الأصالة من أهم قدرات الإبتكار الإداري لأنها ليست صفة مطلقة ولكنها محددة في إطار الخبرة الذاتية للفرد, ويمكن قياس هذه القدرة من خلال معرفة عدد الافكار غير المألوفة والنادرة, أو تقاس بدرجة المهارة في اختيار الأفكار الإبتكارية (جلدة,55:2006).

(6-2) العلاقة بين الذكاء الثقافي وقدرات الإبتكار الإداري

تستخدم معظم منظمات الأعمال في الوقت الحالي اسلوب فرق الأعمال في إدارة الموارد البشرية, وهو الاسلوب الاكثر انتشاراً في الوقت الحاضر, حيث تكون هذه الفرق جاهزة لتنفيذ الأعمال والمهام, ويتكون اعضاء فرق العمل من ثقافات مختلفة, وهنا يجب على اعضاء الفريق التوافق والانسجام لنجاحهم في العمل وانجاز المهام المطلوبة منهم, لذلك يجب العمل بروح الجماعة وعمل المنظمة على اشاعة مناخاً اجتماعياً يوفر لهم البيئة المناسبة للتفكير في حلول وافكار تقودهم الى التفرغ للإبتكار والإبداع في عملهم, لذلك يجب على المنظمة ان تقوم بتحفيز كل فرد وتشجيعه على العمل مع الفريق ذوي الثقافات المتعددة لحل مشاكل العمل الصعبة وإبتكار افكار جديدة (Hodgetts, and Doh,2006:171:172). ان كفاءة الفريق وانتاجيته لاتعتمد فقط على الخبرة والمهارة والقدرة على الانجاز وانما على مقدار الاحترام والانسجام والتوافق والتنسيق فيما بينهم.

(2–7) الدراسات السابقة

أولاً: الدراسات العربية

–دراسة (المعشر وعلي,2004) بعنوان: علاقة متغيرات بيئة العمل بالإبتكار(دراسة ميدانية في بعض الشركات الصناعية الأردنية)

هدفت الدراسة للتعرف على مفهوم الإبتكار واختبار القدرات الإبتكارية في بيئة العمل من خلال متغيرات (التشجيع, الاستقلالية, العوائق التنظيمية), طبقت الدراسة على (75) باحث من أقسام البحوث والتطوير والإبتكار في الشركات الصناعية في الأردن, حيث تم توزيع (75) إستبانة عليهم, وأظهرت نتائج الدراسة وجود فرص تشجيعية كبيرة من قبل الإدارة والمشرفين مما يساعد في تهيئة الجو المناسب لتقديم أفكار جديدة للإبتكار, وانخفاض وجود العوائق التنظيمية في بيئة العمل, وأوصت نتائج الدراسة بضرورة الاهتمام ببيئة العمل لتطوير القدرات الإبتكارية لدى العاملين في المنظمة.

–دراسة (شاوي,2009) بعنوان: اثر الإبتكار الإداري على اداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:دراسة تطبيقية لبعض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سطيف

هدفت الدراسة للتعرف على أثر الإبتكار الإداري وقدراته على اداء المؤسسة الذي تضمن عدة مداخل (مدخل الربحية, ومدخل العمليات الداخلية, ومدخل التعلم والنمو, مدخل العملاء) في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ولاية سطيف في الجزائر. طبقت الدراسة على (15) مؤسسة والتي قسمت الى مجموعتين, المؤسسات متوسطة والتي تكونت من (9) مؤسسات, المؤسسات الصغيرة والتي تكونت من (6) مؤسسات, حيث تم توزيع (598) إستبانة على العاملين الإداريين

وأظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير أيجابي للإبتكار الإداري على اداء المؤسسة بشكل عام بمداخله الاربعة (مدخل الربحية, مدخل العمليات الداخلية, مدخل التعلم والنمو, مدخل العملاء). وأوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات اهمها التأكيد على اهمية الإبتكار الإداري في معادلة المؤسسة من خلال التفكير في سبل قياس مساهمته, وبكونه مورد من موارد المؤسسة يتطلب الاستثمار فيه, والعمل على تنمية القدرات الإبتكارية للمديرين الى جانب المهارات الفنية.

-دراسة (السماك,2010) بعنوان: دور الكفاءة المعرفية في تنمية القدرة الإبتكارية: دراسة استطلاعية في شركة الكندي العامة-نينوى

هدفت الدراسة للتعرف على دور وعلاقة الكفاءة المعرفية بالقدرة على الإبتكار, طبقت الدراسة على (62) عامل في قسم التطوير والتصنيع في شركة الكندي العامة في نينوى في العراق, حيث تم توزيع (62) إستبانة على العاملين. وأظهرت نتائج الدراسة ان للكفاءة المعرفية علاقة ارتباط وتأثيراً معنوياً واضحاً في قدرتها على تنمية القدرات الإبتكارية على مستوى الشركة المبحوثة, فضلا عن ان للشركة المبحوثة معرفة مقبولة عن اهمية الكفاءة المعرفية. وأوصت الدراسة العديد من التوصيات اهمها ضرورة تبني الشركة للأفكار الجديدة والاخذ بها من خلال دعم وتشجيع الإبتكار لافرادها, وضرورة تشجيع الافراد العاملين على تنمية مهارتهم العلمية والعملية وحثهم على نحو متواصل لتطوير قدراتهم وتحسين أدائهم لتحقيق الكفاءة المعرفية والتفكير الإبتكاري.

-دراسة(الياس,2011) بعنوان: الذكاء الثقافي وعلاقته بالتسامح الاجتماعي,

دراسة تطبيقية على مديري المدارس الابتدائية في تربية العزيزية في محافظة واسط في العراق

هدفت الدراسة للتعرف على الذكاء الثقافي وعلاقته بالتسامح الاجتماعي عند مديري المدارس الابتدائية في تربية العزيزية, طبقت الدراسة على عينة مكونة من(60) مديرا, تم استخدام الإستبانة لجمع المعلومات. واظهرت نتائج الدراسة ان مستوى الذكاء الثقافي اقل من المتوسط, اما التسامح الاجتماعي يقع ضمن المتوسط, واوصت نتائج الدراسة, تضمين المناهج الدراسية لكافة المراحل لمواضيع تساهم في رفع مستوى التسامح الاجتماعي, توفير برامج تعزز من الوعي الثقافي بالاخر والتسامح معه مما يقرب المسافات بين الثقافات الفرعية العراقية.

-دراسة (جلاب,2011) بعنوان: العلاقة بين الذكاء الشعوري والذكاء الثقافي: دراسة تحليلية لاراء عينة من تدريسيي كلية التربية في جامعة القادسية

هدفت الدراسة للتعرف على طبيعة ونوع العلاقة بين الذكاء الشعوري والذكاء الثقافي. طبقت الدراسة على عينة مكونة من (67) تدريسيا موزعين على (8) اقسام علمية ووحدة رياضية. وأظهرت نتائج الدراسة ان امتلاك القدرات التكيفية للذكاء الشعوري يمهد الطريق امام امتلاك قابليات الذكاء الثقافي. وأوصت الدراسة الى السعي الى ادخال اختبارات الذكاء الشعوري والذكاء الثقافي ضمن اختبار صلاحية التدريس في الجامعات والمعاهد العراقية فضلا عن اضافة هذه المفاهيم الى مقررات المناهج الدراسية في الدراسات الاولية والعليا على حد سواء.

-دراسة (النملة,2012) بعنوان: المبتعث السعودي والذكاء الثقافي, دراسة تطبيقية على الطلاب المبتعثين

هدفت الدراسة للتعرف على الاختلافات الثقافية التي تواجه المبتعثين السعوديين في بلد الابتعاث , طبقت الدراسة على (38) مبتعثا من اربع دول, (26) من استراليا, (7) من بريطانيا, (3) من أمريكا, و (2) من كندا, تم استخدام الإستبانة والمقابلة في جمع المعلومات المطلوبة للدراسة. وأظهرت نتائج الدراسة ان المبتعثين يواجهون مشاكل سببها الاختلافات الثقافية التي تتمثل في صعوبة التفاهم والتعامل مع الاخرين, وأوصت الدراسة بتوصيات كثيرة أهمها: التحل بالثقة, الانتباه الى لغة البدن, محاولة التعرف على الثقافة الاخرى.

-دراسة (ابو حميدة,2013) بعنوان: فعالية برنامج مقترح لتحسين القدرات الإبتكارية لدى طلبة كلية الفنون الجميلة في جامعة الاقصى

هدفت الدراسة للتعرف على فعالية برنامج مقترح لتحسين القدرات الابتكارية والتي تضمنت(الطلاقة, المرونة, الاصالة, الحساسية للمشكلات) لدى طلبة كلية الفنون الجميلة -جامعة الأقصى -فلسطين. طبقت الدراسة على عينة عشوائية مكونة من (41) طالباً وطالبة يمثلون(50%) من الطلبة. وأظهرت نتائج الدراسة فاعلية البرنامج المقترح لتحسين القدرات الإبتكارية, وتحسن مستوى الطلبة في القدرات الإبتكارية والمتمثلة (الطلاقة, المرونة, الاصالة, الحساسية للمشكلات). وأوصت نتائج الدراسة بعدة توصيات اهمها, إتاحة الفرصة للطلبة للتعبير عن آرائهم الشخصية و ضرورة تشجيع الطلبة على اساليب التفكير الإبتكاري من خلال برامج ودورات لتنشيط قدراتهم ومهاراتهم الإبتكارية.

ثانياً: الدراسات الاجنبية

- دراسة (Wang and Horng,2002) بعنوان: The effect of creative problem solving training on creativity, cognitive type and R&D performance

هدفت الدراسة للتعرف على أثر تدريب حل مشاكل الإبتكار على الإبتكار عن طريق قياس أداء قدرات العاملين (الطلاقة, المرونة, الأصالة) في قسم البحوث والتطوير, طبقت الدراسة على عمال البحوث والتطوير في شركة تصميم في التايوان حيث وزع (106) إستبانة, وقسمت العينة الى مجموعتين, المجموعة الأولى مكونة من (35) عامل من قسم البحوث والتطوير دربوا على قدرات الإبتكار لمدة ثلاث شهور, المجموعة الثانية مكونة من (71) عامل لم يخضعوا للتدريب. أظهرت نتائج الدراسة بأن العاملين الذين خضعوا للتدريب على قدرات الإبتكار الإداري هم أشخاص تميزوا بالنجاح في كل أختبارت الأفكار التي تم طرحها في مجال التطوير, وهم الاشخاص الاكثر قدرة في حل المشاكل. وأوصت نتائج الدراسة بالاهتمام في تطوير قدرات الإبتكار الإداري لدى العاملين في كل أقسام الشركة.

-دراسة(Earley and Ang,2003) بعنوان: Cultural intelligence and relationship with adaptation with others

هدفت الدراسة للتعرف على العلاقة بين الذكاء الثقافي والتكييف مع الاخرين, وطبقت الدراسة على (794) موظف في منظمات مختلفة في الولايات المتحدة وسنغافورة, واستخدمت الاستبانة في جمع البيانات, واظهرت نتائج الدراسة ان هناك علاقة ارتباطية

موجبة بين الذكاء الثقافي والتكيف, واوصت الدراسة بتدريب افراد المنظمات على الذكاء الثقافي الذي يعتبر الطريق الرئيسي لقدرة التكيف مع الاخرين.

-دراسة(Gillivary,2006) بعنوان: The impact of cultural intelligence on decision making

هدفت الدراسة للتعرف على أثر الذكاء الثقافي في صناعة القرار, طبقت الدراسة على عينة مكونة من (555) من الكوادر القيادية في كندا من (68) بلدا مختلفة, حيث تم استخدام الإستبانة في جمع المعلومات. واظهرت نتائج الدراسة وجود أثر كبير للذكاء الثقافي في صناعة القرار في المؤسسات أو المنظمات العالمية, وأوصت نتائج الدراسة بضرورة الاندماج واللقاء الثقافي بين الافراد المتعددي الثقافات في المنظمات العالمية لفهم كل الاختلافات الثقافية.

-دراسة (Mazur,2010) بعنوان:- The effect of cultural diversity on organizational practice

هدفت الدراسة للتعرف على اثر التنوع الثقافي وابعاده التي تضمنت (المعرفة, السلوك) على الممارسات والأعمال التنظيمية, طبقت الدراسة على عينة عشوائية مكونة من (151) فرداً من (32) منظمة من المنظمات الدولية المختلفة في الولايات المتحدة الامريكية, واظهرت نتائج الدراسة وجود اثر للسلوك بنسبة 80%, اما المعرفة فكان تأثيرها بنسبة 20% على الممارسات والأعمال التنظيمية, وأوصت نتائج الدراسة بضرورة الاهتمام بالسلوك اللفظي لكل فرد من افراد المنظمة المتنوعين ثقافياً.

-دراسة (Hansen,2011) بعنوان: Cultural intelligence in cross- cultural selling: propositions and directions for future research

هدفت الدراسة للتعرف على اثر الذكاء الثقافي وابعاده التي تضمنت (التحفيز, المعرفة, ماوراء المعرفة, السلوك) على موظف المبيعات في عملية البيع الى افراد ذوي ثقافات مختلفة من دول مختلفة, وطبقت الدراسة على (2050) موظفا في الولايات المتحدة الامريكية من (72) دولة مختلفة, واظهرت نتائج الدراسة ان هناك تأثير ايجابي مباشر للذكاء الثقافي بجميع ابعاده على اداء موظف المبيعات, وان موظف المبيعات الذي يملك ذكاء ثقافي عالي يحقق مبيعات اعلى. وأوصت نتائج الدراسة بضرورة عمل دراسات وأبحاث عن الذكاء الثقافي وتأثيره على جميع اقسام العمل.

-دراسة(Fakhr ElDin,2011) بعنوان: The effect of cultural intelligence on employee performance in internationality hospitality industries: a case from the hotel sector in Egypt

هدفت الدراسة للتعرف على اهمية الذكاء الثقافي وتأثير ابعاده التي تضمنت (التحفيز, المعرفة, السلوك, ماوراء المعرفة) على اداء الموظفين في المستشفى الدولي في مصر, وطبقت الدراسة على عينة مكونة من(1297) موظفا من جنسيات مختلفة, وأظهرت نتائج الدراسة ان هناك تأثير ايجابي مباشر للذكاء الثقافي على جودة اداء العمل, وأوصت نتائج الدراسة بضرورة عمل دورات تدريبية للذكاء الثقافي في كل مؤسسة للقادة والموظفين.

- دراسة (Nafie,2012) بعنوان: The Impact of cultural intelligence on employee job performance : An empirical study on King Abdel-Aziz Hospital in Al-Taif governorate

هدفت الدراسة للتعرف على أثر الذكاء الثقافي على اداء عمل الموظفين في مستشفى الملك عبد العزيز في الطائف في المملكة العربية السعودية, طبقت الدراسة على (280) موظف في المستشفى, وأظهرت نتائج الدراسة ان الذكاء الثقافي له تأثير مباشر على اداء الموظفين, وأوصت الدراسة بضرورة الانتباه الى عوامل الذكاء الثقافي وتطبيقها بشكل جيد واعتبار الذكاء الثقافي احد العوامل الإدارية المهمة.

-دراسة (Chou,2012) بعنوان: Effects of computers –assisted on creation capability: A case study on pupils using e-books

هدفت الدراسة للتعرف على أثر استخدام الكومبيوتر المساعدة في تنمية القدرات الإبتكارية والتي تضمنت (الطلاقة, المرونة, الأصالة) لدى الطلاب الذين يستخدمون الكتب الإلكترونية, طبقت الدراسة على (880) طالب تم اختيارهم عشوائيا من (88) مدرسة في الولايات المتحدة الأمريكية, وأظهرت نتائج الدراسة بوجود أثر كبير للكومبيوتر في مساعدة الطلاب على زيادة قدرات الإبتكار (الطلاقة, المرونة, الأصالة). وأوصت نتائج الدراسة بضرورة توجية الطلاب الى استخدام الانترنت ومعلومات الكومبيوتر, وتسجيل البرامج التعليمية على الانترنت لتطوير القدرات الإبتكارية لدى كل فرد.

-دراسة(Kanten,2014) بعنوان: The effect of cultural intelligence on career competencies and customer- oriented behaviors

هدفت الدراسة للتعرف على اثر الذكاء الثقافي وابعاده التي تضمنت (السلوك, المعرفة, ماوراء المعرفة, التحفيز) على كفاءة الشركة وسلوكيات الموظفين الموجهه للزبائن, طبقت الدراسة على (306) موظف من الفنادق الخمس نجوم الدولية في اسطنبول, واظهرت نتائج الدراسة بوجود اثر كبير للتحفيز والسلوك على سلوكيات الموظفين اتجاه الزبائن, واوصت نتائج الدراسة بضرورة اهتمام ادارة الشركات بتحفيز الموظفين وتوجيهم على تحديد سلوك محدد في التعامل مع الزبائن.

(2-8) مايميز هذه الدراسة

من خلال مراجعة الدراسات السابقة ظهر - على حد علم الباحثة - قلة الدراسات التي تتعلق بالذكاء الثقافي في الأردن, حيث ان معظم الدراسات التي تناولت الذكاء الثقافي طبقت في بيئة اجنبية, اما هذه الدراسة فقد طبقت في بيئة أردنية. كما تمتاز الدراسة الحالية بأنها تبحث في جانب هام وحيوي وهو بيان الدرجة التي تحققها الفنادق الخمس نجوم في منطقة البحر الميت في الأردن من متطلبات الذكاء الثقافي, ومعرفة أثرها في قدرات الإبتكار الإداري.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة (الطريقة والإجراءات)

(3-1) المقدمة

(3-2) منهجية الدراسة

(3-3) مجتمع الدراسة وعينتها

(3-4) الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة

(3-5) أدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات

(3-6) متغيرات الدراسة

(3-7) المعالجة الإحصائية المستخدمة

(3-8) صدق أداة الدراسة وثباتها

(3-1) المقدمة

تناولت الباحثة في هذا الفصل المنهجية المطبقة في إجراء الدراسة حيث تبين: منهج الدراسة, مصادر الحصول على المعلومات, مجتمع الدراسة وعينتها, متغيرات الدراسة ونموذجها, والأساليب الإحصائية المستخمة في إيجاد العلاقة بين متغيرات الدراسة, وكذلك فحص صدق أداة الدراسة وثباتها.

(3-2) منهجية الدراسة

انطلاقاً من طبيعة الدراسة والمعلومات المراد الحصول عليها لجأت الباحثة الى اعتماد المنهج الوصفي التحليلي, فهي وصفية وذلك للوقوف على طبيعة مضامين كلاً من الذكاء الثقافي وقدرات الإبتكار الإداري في فنادق الخمس نجوم في منطقة البحر الميت في الاردن, وهي تحليلية للتعرف على تأثير الذكاء الثقافي في قدرات الإبتكار الإداري للعاملين المتعددي الثقافات في فنادق الخمس نجوم في منطقة البحر الميت في الاردن.

(3-3) مجتمع الدراسة وعينتها

تكون مجتمع الدراسة من فئة العاملين الإداريين والفنيين متعددي الثقافات في فنادق الخمسة نجوم في منطقة البحر الميت (فندق الكراون بلازا, فندق الماريوت, فندق الموفينبك, فندق الكمبنسكي), والبالغ عددهم (254) عاملاً موزعين على الفنادق, كما هو موضح في الجدول (3-1).

الجدول (3-1)

مجتمع الدراسة

ت	اسم الفندق	عدد العاملين
1	فندق الكراون بلازا	42
2	فندق الماريوت	43
3	فندق الموفينبك	32
4	فندق الكمبنسكي	137
	المجموع	254

اما عن عدد جنسيات العاملين في الفنادق موضوع الدراسة كما هو موضح في الجدول (3-2).

الجدول (3-2)

جنسيات العاملين في الفنادق موضوع الدراسة

ت	البلد- الجنسية	عدد العاملين
1	الفلبين	114
2	تايلاند	27
3	تركيا	6
4	المانيا	4
5	الهند	3
6	امريكا/ كندا	4
7	كرواتيا	4
8	اندنوسيا	23
9	الصين	1

1	استراليا	10
9	روسيا	11
2	ايطاليا	12
1	اوكرانيا	13
2	سويسرا	14
1	نيوزيلاندا	15
3	اليونان	16
1	هولندا	17
1	فرنسا	18
4	السويد	19
1	الدنمارك	20
1	اوزباكستان	21
2	جمهورية التشيك	22
1	اليابان	23
3	البرتغال	24
9	كينيا	25
1	بلغاريا	26
10	لبنان	27
13	الاردن	28
2	بريطانيا	29
254	المجموع	

وقد تم إختيار عينة الدراسة بالطريقة القصدية لاتاحة الفرصة لجميع افراد مجتمع الدراسة لأبداء ارائهم, وبهذا بلغ عدد أفراد العينة (200) بسبب انشغال (54) عامل بأنجاز وظائفهم, فقد تم توزيع (200) إستبانة, استرد منها (140) وتشكل مانسبته (70%) من الإستبانات الموزعة, وبعد فحص الاستبانات لبيان مدى صلاحيتها للتحليل الإحصائي، استبعد منها (19) استبانة لعدم

صلاحيتها لعملية التحليل الإحصائي وذلك بسبب عدم استكمالها لشروط التحليل, وبهذا يصبح إجمالي عدد الاستبانات الصالحة لعملية التحليل الإحصائي (121) استبانة بنسبة (60.5%) من إجمالي عدد الاستبانات المسترجعة. وكما هو موضح في الجدول (3-3).

الجدول (3-3)

عدد الإستبانات الموزعة والمستردة على أفراد عينة الدراسة

ت	اسم الفندق	عدد العاملين	عدد الإستبانات الموزعة	عدد الإستبانات المستردة	عدد الإستبانات غير الصالحة	عدد الإستبانات المعتمدة للتحليل
1	فندق الكراون بلازا	42	42	22	1	21
2	فندق الماريوت	43	34	33	3	30
3	فندق الموفينبك	32	32	25	2	23
4	فندق الكمبنسكي	137	92	60	13	47
	المجموع	254	200	140	19	121

(3-4) وصف المتغيرات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة

توضح الجداول (3–4)، (3–5)، (3–6)، (3–7)، (3–8) المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة (الجنس, العمر, المركز الوظيفي, المستوى التعليمي, وسنوات العمل في فنادق الخمس نجوم).

إذ يوضح الجدول (3–4) أن (66.1%) من أفراد عينة الدراسة هم من الذكور, وما نسبته (33.9%) هم من الإناث. حيث تشير هذه النتيجة إلى ان العاملين معظمهم من الذكور في هذا القطاع السياحي الهام.

الجدول (3–4)

يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
الجنس	ذكور	80	66.1
	إناث	41	33.9
المجموع		121	100

وبما يتعلق بمتغير العمر، فقد بينت النتائج المعروضة في الجدول (3–3) أن (41.3%) من أفراد عينة الدراسة هم ممن تتراوح أعمارهم من (20 إلى 29) سنة، كما أظهرت النتائج أن (51.2%) من أفراد عينة الدراسة هم ممن تتراوح أعمارهم من (30 إلى 39) سنة، وأن (7.4%) من أفراد عينة الدراسة هم ممن تتراوح أعمارهم من (40 إلى 49) سنة. حيث تشير هذه النتيجة إلى أن العاملين معظمهم من فئة الشباب ومتوسطي الاعمار.

الجدول (3-5)

يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر

النسبة المئوية (%)	التكرار	الفئة	المتغير
41.3	50	20 سنة – 29 سنة	**العمر**
51.2	62	30 سنة – 39 سنة	
7.4	9	40 سنة– 49 سنة	
-	-	50 سنة فأكثر	
100	121	**المجموع**	

وما يرتبط بمتغير المركز الوظيفي وكما هو موضح بالجدول (3-6) فقد تبين أن (70.2%) من أفراد عينة الدراسة هم من الإداريين، وأن (29.8%) من افراد عينة الدراسة هم من الفنيين.

الجدول (3-6)

يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المركز الوظيفي

النسبة المئوية (%)	التكرار	الفئة	المتغير
70.2	85	إداري	**المركز الوظيفي**
29.8	36	فني	
100	121	**المجموع**	

اما ما يتعلق بمتغير المستوى التعليمي وكما هو موضح بالجدول (3−7) فقد تبين أن (14.9%) من حملة شهادة الثانوية العامة فأقل، وأن (38.8%) من افراد عينة الدراسة هم من حملة درجة الدبلوم في إختصاصاتهم، كما بينت النتائج أن نسبة الأفراد من حملة شهادة البكالوريوس ما مجمله (45.5%)، وبلغت نسبة أفراد عينة الدراسة من حملة شهادات الدراسات العليا ما مجمله (0.8%). حيث تشير هذه النتيجة إلى ان معظم العاملين يحملون مؤهلات علمية, مما يعني قدرتهم على الارتقاء بأدائهم إلى المستوى المطلوب اذا ماتوفرت لهم ظروف عمل مناسبة.

الجدول (3−7)

يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
المستوى التعليمي	ثانوية فأقل	18	14.9
	دبلوم	47	38.8
	بكالوريوس	55	45.5
	دراسات عليا	1	0.8
المجموع		121	100

وبالنسبة لمتغير سنوات العمل في فنادق الخمس نجوم، فقد أظهرت النتائج والموضحة بالجدول (3−8) أن ما نسبته (49.6%) من أفراد عينة الدراسة هم ممن تتراوح عدد سنوات عملهم في فنادق الخمس نجوم عن (5) سنوات، وأن (30.6%) من أفراد عينة الدراسة هم ممن تتراوح عدد سنوات عملهم في فنادق الخمس نجوم من (6 الى 10) سنوات, وأن أفراد عينة الدراسة ممن تتراوح عدد سنوات عملهم في فنادق الخمس نجوم من (11 الى 15) سنة بلغت نسبتهم (18.2%). وتبين أن إجمالي النسبة المئوية من أفراد عينة الدراسة هم ممن تتراوح عدد سنوات

عملهم في فنادق الخمس نجوم من (16) سنة فأكثر بلغت (1.7%). وتشير هذه النتيجة إلى ان إدارات الفنادق المبحوثة تعمل على توفير بيئة عمل مستقرة لجميع العاملين.

الجدول (3-8)

يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات العمل في فنادق الخمس نجوم

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
سنوات العمل في فنادق الخمس نجوم	5 سنوات فما دون	60	49.6
	6-10 سنوات	37	30.6
	11-15 سنة	22	18.2
	16سنة فأكثر	2	1.7
المجموع		121	100

(3-5) أدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات

لتحقيق أهداف الدراسة, لجأت الباحثة إلى استخدام مصدرين أساسيين لجمع المعلومات، وهما:

البيانات الثانوية: تمت من خلال المراجعة والاطلاع على الدراسات السابقة والمراجع المختلفة ذات العلاقة بموضوع الدراسة, المنشورة بالكتب والدوريات والرسائل الجامعية العربية منها والأجنبية, إضافة الى المواقع الالكترونية المتخصصة على شبكة الانترنت والمتعلقة بموضوع الدراسة.

البيانات الأولية: اعتمدت الباحثة على جمع البيانات الأولية من خلال أداة الدراسة (الاستبانة) والتي طورت بعد الاطلاع على البيانات الثانوية المتمثلة بالدراسات السابقة وماأوردته الكتب والمراجع ذات الصلة, وكان هدف الباحثة من اللجوء للمصادر الثانوية في الدراسة، التعرف على

الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت في موضوعات الدراسة الحالية.

وتم إستخدام مقياس ليكرت الخماسي Five Likert Scale, بحيث أخذت كل إجابة أهمية نسبية. ولأغراض التحليل تم استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS V.21).

وتضمنت الاستبانة ثلاثة اجزاء, وهي:

الجزء الاول: الجزء الخاص بالمتغيرات الديموغرافية لعينة الدراسة من خلال (5) فقرات وهي: (الجنس, العمر, الموقع الوظيفي, المستوى التعليمي, سنوات العمل في فنادق الخمس نجوم).

الجزء الثاني: تضمن الجزء الثاني الذكاء الثقافي متضمناً ثلاثة ابعاد وهي (التحفيز, المعرفة, السلوك) و(15) فقرة لقياسها, مقسمة على النحو التالي:

الذكاء الثقافي	التحفيز	المعرفة	السلوك
عدد الفقرات	5	5	5
ترتيب الفقرات	5−1	10−6	15−11

الجزء الثالث: تضمن الجزء الثالث قدرات الإبتكار الإداري والتي تضمنت ثلاثة ابعاد وهي(الطلاقة, المرونة, الاصالة) و(15) فقرة لقياسها, مقسمة على النحو التالي:

قدرات الإبتكار الإداري	الطلاقة	المرونة	الاصالة
عدد الفقرات	5	5	5
ترتيب الفقرات	20−16	25−21	30−26

وقد تراوح مدى الاستجابة من (1–5) وفق مقياس ليكرت الخماسي Five Likert Scale كالأتي:

بدائل الاجابة	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لااتفق	لااتفق بشدة
الدرجة	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)

وبهذا تكونت الإستبانة (أداة الدراسة) وبشكلها الأولي من (30) فقرة بمقياس ليكرت الخماسي Five Likert Scale.

(3–6) متغيرات الدراسة

1.المتغيرات المستقلة: أبعاد الذكاء الثقافي وتتضمن الأبعاد التالية: التحفيز, والمعرفة, والسلوك.

2. المتغيرات التابعة: أبعاد قدرات الإبتكار الإداري وتتضمن الأبعاد التالية: الطلاقة, والمرونة, والاصالة.

(3–7) المعالجة الإحصائية المستخدمة

للاجابة عن اسئلة الدراسة واختبار فرضياتها لجأت الباحثة الى الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS–Statistical Package for Social Sciences– ومن خلالها قامت الباحثة بأستخدام الاساليب الإحصائية التالية:

1. التكرارات والنسب المئوية بهدف تحديد مؤشرات القياس المعتمدة في الدراسة وتحليل خصائص وحدة المعاينة والتحليل ديموغرافياً.

2. المتوسطات الحسابية لتحديد مستوى إستجابة أفراد وحدة المعاينة والتحليل عن متغيراتها.

3. معامل كرونباخ ألفا للتأكد من درجة ثبات المقياس المستخدم.

4. إختبار T لعينة واحدة وذلك للتحقق من معنوية فقرات الإستبانة المعدة مقارنة بالوسط الفرضي.

5. معامل تضخم التباين واختبار التباين المسموح للتأكد من عدم وجود تعددية ارتباط بين المتغيرات المستقلة.

6. تحليل الإنحدار المتعدد وذلك للتحقق من أثر مجموعة من المتغيرات المستقلة على متغير تابع واحد.

7. الإنحراف المعياري لقياس درجة تباعد إستجابات أفراد وحدة المعاينة والتحليل عن وسطها الحسابي.

8. معادلة طول الفئة والتي تقضي بقياس مستوى الأهمية لمتغيرات الدراسة، والتي تم إحتسابها وفقاً للمعادلة التالية:

$$\text{مدى التطبيق} = \frac{\text{العلامة القصوى} - \text{العلامة الدنيا}}{3}$$

$$\text{مدى التطبيق} = \frac{1 - 5}{3} = 1.33$$

وبناء على ذلك يكون:

الأهمية المنخفضة من 1– أقل من 2.33

الأهمية المتوسطة من 2.33 أقل من 3.66

الأهمية المرتفعة من 3.66 فأكثر

(3–8) صدق أداة الدراسة وثباتها

- **الصدق الظاهري:** تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين تألفت من (7) أساتذة من اعضاء الهيئة التدريسية متخصصين في إدارة الأعمال وأسماء المحكمين بالملحق رقم (1)، وقد تمت الاستجابة لآراء المحكمين وتم إجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية كما موضح بالملحق رقم (2).
- **ثبات أداة الدراسة:** قامت الباحثة باستخدام كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، لقياس مدى التناسق في إجابات المبحوثين على كل الأسئلة الموجودة في المقياس، وعلى الرغم من ان قواعد القياس في القيمة الواجب الحصول عليها غير محددة، إلا أن الحصول على (Alpha ≥ 0.60) يُعد في الناحية التطبيقية للعلوم الإدارية والإنسانية بشكل عام أمراً مقبولاً (Sekaran & Bougie, 2010:184). والجدول (3–9) يبين نتائج أداة الثبات لهذه الدراسة.

الجدول (3–9)

معامل ثبات الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبانة (مقياس كرونباخ ألفا)

ت	المتغير	عدد الفقرات	قيمة كرونباخ ألفا
1	الذكاء الثقافي	15	0.840
1-1	تحفيز الذكاء الثقافي	5	0.784
1-2	معرفة الذكاء الثقافي	5	0.696
1-3	سلوك الذكاء الثقافي	5	0.629
2	قدرات الإبتكار الإداري	15	0.851
2-1	طلاقة قدرات الإبتكار الإداري	5	0.777
2-2	مرونة قدرات الإبتكار الإداري	5	0.693
2-3	أصالة قدرات الإبتكار الإداري	5	0.685

إذ يوضح الجدول (3-9) قيم الثبات لمتغيرات الدراسة الرئيسة والتي تراوحت بين (0.840) للذكاء الثقافي كحد أدنى، و(0.851) لقدرات الإبتكار الإداري كحد أعلى. وتدل مؤشرات كرونباخ ألفا Cronbach Alpha أعلاه على تمتع أداة الدراسة بصورة عامة بمعامل ثبات عالٍ وبقدرتها على تحقيق أغراض الدراسة وفقاً لـــ (Sekaran & Bougie, 2010: 184).

الـــفـــصل الرابع
نتائج التحليل واختبار الفرضيات

(4−1) المقدمة

(4−2) نتائج تحليل الدراسة

(4−3) اختبار فرضيات الدراسة

(4−1) المقدمة

هدف هذا الفصل الى عرض نتائج التحليل الإحصائي لاستجابة أفراد عينة الدراسة عن المتغيرات التي اعتمدت فيها من خلال عرض المؤشرات الإحصائية الآولية لإجاباتهم من خلال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل متغيرات الدراسة والأهمية النسبية، كما يتناول الفصل اختبار فرضيات الدراسة والدلالات الإحصائية الخاصة بكل منها.

(4−2) نتائج تحليل الدراسة

اولاً: الذكاء الثقافي في فنادق الخمس نجوم في منطقة البحر الميت في الأردن

لوصف وتحليل الذكاء الثقافي (تحفيز الذكاء الثقافي, معرفة الذكاء الثقافي, وسلوك الذكاء الثقافي) في فنادق الخمس نجوم في منطقة البحر الميت في الأردن، لجأت الباحثة إلى إستخدام المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية، والإختبار التائي "t" للتحقق من معنوية الفقرة وأهمية الفقرة، كما هو موضح بالجداول (4−1), (4−2), (4−3). إذ يوضح الجدول (4−1) إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بتحفيز الذكاء الثقافي في فنادق الخمس نجوم في منطقة البحر الميت في الأردن, حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.601−4.041) بمتوسط كلي مقداره (3.827) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى المرتفع لتحفيز الذكاء الثقافي في فنادق الخمس نجوم في منطقة البحر الميت في الأردن. إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة "تقوم الإدارة بالتفاعل مع الافراد المختلفين ثقافياً" بمتوسط حسابي بلغ (4.041) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.827)، وانحراف معياري بلغ (0.799)، فيما حصلت الفقرة "تعمل الإدارة على الانسجام وتنمية العلاقات الاجتماعية بين العاملين" على المرتبة الخامسة

والأخيرة بمتوسط حسابي (3.601) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.827) وانحراف معياري (0.907).

ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول تحفيز الذكاء الثقافي في فنادق الخمس نجوم في منطقة البحر الميت في الأردن بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول مستوى تحفيز الذكاء الثقافي في فنادق الخمس نجوم في منطقة البحر الميت في الأردن, ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، إذ نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم تكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المكونة لتحفيز الذكاء الثقافي في فنادق الخمس نجوم في منطقة البحر الميت في الأردن, حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين أن مستوى تحفيز الذكاء الثقافي في فنادق الخمس نجوم في منطقة البحر الميت في الأردن محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً.

جدول (4-1)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى تحفيز الذكاء الثقافي في فنادق الخمس نجوم في منطقة البحر الميت في الأردن

ت	تحفيز الذكاء الثقافي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية

1	تقوم الإدارة بالتفاعل مع الافراد المختلفين ثقافياً.	4.041	0.799	14.319	0.000	1	مرتفعة
2	تقوم الإدارة بتشجيع العاملين على التعامل مع ضغوطات العمل بسهولة ومرونة.	3.867	0.752	12.691	0.000	3	مرتفعة
3	تقوم الإدارة بالتعاون مع الافراد المختلفين عن ثقافتي.	4.016	0.741	15.081	0.000	2	مرتفعة
4	تقوم الإدارة بتشجيع العاملين على التواصل والتحدث مع بعضهم.	3.611	0.850	7.912	0.000	4	متوسطة
5	تعمل الإدارة على الانسجام وتنمية العلاقات الاجتماعية بين العاملين.	3.601	0.907	7.416	0.000	5	متوسطة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لتحفيز الذكاء الثقافي	3.827	0.810				

قيمة (t) الجدولية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) (1.658).

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3).

كما يوضح الجدول (4−2) إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بمعرفة الذكاء الثقافي في فنادق الخمس نجوم في منطقة البحر الميت في الأردن, حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.600 − 4.380) بمتوسط كلي مقداره (3.794) على مقياس ليكرت الخماسي

الذي يشير إلى المستوى المرتفع لمعرفة الذكاء الثقافي في فنادق الخمس نجوم في منطقة البحر الميت في الأردن. إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة "اتفهم الانظمة والقواعد المحددة للعمل مع افراد مختلفين ثقافياً" بمتوسط حسابي بلغ (4.380) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.794)، وانحراف معياري بلغ (0.536) فيما حصلت الفقرة "اعرف قواعد ومعاني الكلمات للعديد من اللغات الاخرى" على المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.600) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.794) وانحراف معياري(0.889).

ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول معرفة الذكاء الثقافي في فنادق الخمس نجوم في منطقة البحر الميت في الأردن بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول مستوى معرفة الذكاء الثقافي في فنادق الخمس نجوم في منطقة البحر الميت في الأردن, ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، إذ نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم تكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المكونة لمعرفة الذكاء الثقافي في فنادق الخمس نجوم في منطقة البحر الميت في الأردن حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين أن مستوى معرفة الذكاء الثقافي في فنادق الخمس نجوم في منطقة البحر الميت في الأردن محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً.

جدول (4-2)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى معرفة الذكاء الثقافي في فنادق الخمس نجوم في منطقة البحر الميت في الأردن

ت	معرفة الذكاء الثقافي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	*Sig مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
6	يتفهم الافراد الانظمة والقواعد المحددة للعمل مع افراد مختلفين ثقافياً.	4.380	0.536	28.309	0.000	1	مرتفعة
7	يعرف الافراد قواعد ومعاني الكلمات للعديد من اللغات الاخرى.	3.600	0.889	7.460	0.000	5	متوسطة
8	يملك الفرد القدرة على التعرف على المعتقدات والقيم الثقافية الاخرى.	3.603	0.800	8.287	0.000	4	متوسطة
9	يملك الفرد القدرة على تفهم العلاقات الاجتماعية والتفاعلية بين العاملين.	3.719	0.721	10.964	0.000	2	مرتفعة
10	يملك الفرد القدرة على التعرف على اساليب العمل بين الافراد وفقاً لاختلافاتهم الثقافية.	3.669	0.820	8.975	0.000	3	متوسطة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لمعرفة الذكاء الثقافي	3.794	0.753				

قيمة (t) الجدولية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) (1.658).

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3).

وأخيراً، يبين الجدول (4-3) إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بسلوك الذكاء الثقافي في فنادق الخمس نجوم في منطقة البحر الميت في الأردن, حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.206 – 3.826) بمتوسط كلي مقداره (3.565) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى المتوسط لسلوك الذكاء الثقافي في فنادق الخمس نجوم في منطقة البحر الميت في الأردن. إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة "اتحدث بنبرة صوت ملائمة عند التواصل مع الثقافات الاخرى" بمتوسط حسابي بلغ (3.826) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.565)، وانحراف معياري بلغ (0.891)، فيما حصلت الفقرة "اتجنب التواصل والكلام الكثير مع الافراد ذوي الثقافات المختلفة" على المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.206) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.565) وانحراف معياري (0.982).

ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول سلوك الذكاء الثقافي في فنادق الخمس نجوم في منطقة البحر الميت في الأردن بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول مستوى سلوك الذكاء الثقافي في فنادق الخمس نجوم في منطقة البحر الميت في الأردن, ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، إذ نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم تكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المكونة لسلوك الذكاء الثقافي في فنادق الخمس نجوم في منطقة البحر الميت في الأردن حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام

يتبين أن مستوى سلوك الذكاء الثقافي في فنادق الخمس نجوم في منطقة البحر الميت في الأردن محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة كان متوسطاً.

جدول (4-3)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى سلوك الذكاء الثقافي في فنادق الخمس نجوم في منطقة البحر الميت في الأردن

ت	سلوك الذكاء الثقافي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
11	يملك الفرد القدرة على معرفة السلوك اللفظي للثقافات الاخرى.	3.619	0.858	8.883	0.000	3	متوسطة
12	يتجنب الفرد التواصل والكلام الكثير مع الافراد ذوي الثقافات المختلفة.	3.206	0.982	5.617	0.000	5	متوسطة
13	يفهم الفرد اللغة الايمائية والايحائية لسلوك الافراد المختلفين ثقافياً.	3.380	0.744	7.939	0.000	4	متوسطة
14	يتكيف الفرد مع السلوك العام لافراد الثقافات المختلفة.	3.793	0.618	14.121	0.000	2	مرتفعة
15	يتحدث الفرد بنبرة صوت ملائمة عند التواصل مع الثقافات الاخرى.	3.826	0.891	10.198	0.000	1	مرتفعة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لسلوك الذكاء الثقافي	3.565	0.819				

قيمة (t) الجدولية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) (1.658).

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3).

ثانياً: قدرات الإبتكار الإداري في فنادق الخمس نجوم في منطقة البحر الميت في الأردن

لوصف وتحليل قدرات الإبتكار الإداري (طلاقة قدرات الإبتكار الإداري, مرونة قدرات الإبتكار الإداري, وأصالة قدرات الإبتكار الإداري) في فنادق الخمس نجوم في منطقة البحر الميت في الأردن، لجأت الباحثة إلى إستخدام المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية، والإختبار التائي "t" للتحقق من معنوية الفقرة وأهمية الفقرة، كما هو موضح بالجداول (4–4), (4–5), (4–6).

إذ يوضح الجدول (4–4) إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بطلاقة قــدرات الإبتكــار الإداري في فنادق الخمس نجوم في منطقة البحر الميت في الأردن. حيث تراوحت المتوســطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.512– 3.843) بمتوسط كلي مقداره (3.742) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى المرتفع لطلاقة قدرات الإبتكار الإداري في فنادق الخمس نجوم في منطقة البحر الميت في الأردن, إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة "لدي القدرة علــى اقتــراح حلول سريعة لمشاكل العمل" بمتوسط حسابي بلغ (3.843) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.742)، وانحراف معياري بلغ (0.619)، فيما حصلت الفقرة "لدي القدرة على تقديم اكثر من فكرة لحل مشكلة واحدة" على المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.512) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.742) وانحراف معياري (0.696).

ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول طلاقة قدرات الإبتكار الإداري في فنادق الخمس نجوم في منطقة البحر الميت في الأردن بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول مستوى طلاقة قدرات الإبتكار الإداري في

فنادق الخمس نجوم في منطقة البحر الميت في الأردن. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، إذ نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم تكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المكونة لطلاقة قدرات الإبتكار الإداري في فنادق الخمس نجوم في منطقة البحر الميت في الأردن, حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات, وبشكل عام يتبين أن مستوى طلاقة قدرات الإبتكار الإداري في فنادق الخمس نجوم في منطقة البحر الميت في الأردن محل الدراسة من وجهة نظر العاملين كان مرتفعاً.

جدول (4-4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى طلاقة قدرات الإبتكار الإداري في فنادق الخمس نجوم في منطقة البحر الميت في الأردن

ت	طلاقة قدرات الإبتكار الإداري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
16	يملك الفرد القدرة على اقتراح حلول سريعة لمشاكل العمل.	3.843	0.619	14.974	0.000	1	مرتفعة
17	يملك الفرد القدرة على تقديم افكار مبتكرة.	3.752	0.710	11.645	0.000	4	مرتفعة
18	يملك الفرد القدرة على تقديم اكثر من فكرة لحل مشكلة واحدة.	3.512	0.696	8.091	0.000	5	متوسطة
19	يملك الفرد القدرة على التفكير والمبادرة السريعة في ظروف العمل المختلفة.	3.785	0.685	12.596	0.000	3	مرتفعة
20	يملك الفرد القدرة في التعبير عن افكاري في وضع الحلول بطلاقة وصياغتها بكلمات تناسب كل المواقف المختلفة.	3.818	0.695	12.946	0.000	2	مرتفعة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لطلاقة قدرات الإبتكار الإداري	3.742	0.681				

قيمة (t) الجدولية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) (1.658).

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3).

كما يوضح الجدول (4-5) إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بمرونة قدرات الإبتكار الإداري في فنادق الخمس نجوم في منطقة البحر الميت في الأردن, حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.190 - 4.049) بمتوسط كلي مقداره (3.690) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى المرتفع لمرونة قدرات الإبتكار الإداري في فنادق الخمس نجوم في منطقة البحر الميت في الأردن, إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة "اقدم أفكار جديدة لتطوير العمل وتسهيله" بمتوسط حسابي بلغ (4.049) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.690)، وانحراف معياري بلغ (0.603)، فيما حصلت الفقرة "لا اتردد في تغير رأيي عندما اقتنع بأنه خطأ" على المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.190) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.690) وانحراف معياري (0.906).

ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول مرونة قدرات الإبتكار الإداري في فنادق الخمس نجوم في منطقة البحر الميت في الأردن بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول مستوى مرونة قدرات الإبتكار الإداري في فنادق الخمس نجوم في منطقة البحر الميت في الأردن. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، إذ نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم تكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المكونة لمرونة قدرات الإبتكار الإداري في فنادق الخمس نجوم في منطقة البحر الميت في الأردن حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات,

وبشكل عام يتبين أن مستوى مرونة قدرات الإبتكار الإداري في فنادق الخمس نجوم في منطقة البحر الميت في الأردن محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً.

جدول (4-5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى مرونة قدرات الإبتكار الإداري في فنادق الخمس نجوم في منطقة البحر الميت في الأردن

ت	مرونة قدرات الإبتكار الإداري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
21	يقدم الفرد أفكار جديدة لتطوير العمل وتسهيله.	4.049	0.603	19.131	0.000	1	مرتفعة
22	يهتم الفرد بمعرفة الرأي المخالف له للاستفادة منه.	3.818	0.974	9.827	0.000	3	مرتفعة
23	يتردد الافراد في تغير رأيهم عندما الاقتناع بأنه خطأ.	3.190	0.906	7.257	0.000	5	متوسطة
24	يهتم الافراد بتغير اساليب العمل بين فترة واخرى حسب الموقف.	3.570	0.864	9.234	0.000	4	متوسطة
25	يفهم الفرد وجهات نظر الاخرين حيال المشكلة, ويتفق مع رأي الاغلبية.	3.826	0.823	11.041	0.000	2	مرتفعة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لمرونة قدرات الإبتكار الإداري	3.690	0.834				

قيمة (t) الجدولية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) (1.658).

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3).

وأخيراً، يبين الجدول (4-6) إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بأصالة قدرات الإبتكار الإداري في فنادق الخمس نجوم في منطقة البحر الميت في الأردن, حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.190 - 4.025) بمتوسط كلي مقداره (3.638) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى المتوسط لأصالة قدرات الإبتكار الإداري في فنادق الخمس نجوم في منطقة البحر الميت في الأردن, إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة "أنجز أعمالي بأسلوب متجدد" بمتوسط حسابي بلغ (4.025) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.638)، وانحراف معياري بلغ (0.749)، فيما حصلت الفقرة "اشعر بالملل من تكرار اجراءات العمل" على المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.190), وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.638), وانحراف معياري (1.127).

ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول أصالة قدرات الإبتكار الإداري في فنادق الخمس نجوم في منطقة البحر الميت في الأردن بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول مستوى أصالة قدرات الإبتكار الإداري في فنادق الخمس نجوم في منطقة البحر الميت في الأردن, ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، إذ نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم تكن هناك اختلافات في وجهات نظر العاملين حول العبارات المكونة لأصالة قدرات الإبتكار الإداري في فنادق الخمس نجوم في منطقة البحر الميت في الأردن حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات, وبشكل

عام يتبين أن مستوى أصالة قدرات الإبتكار الإداري في فنادق الخمس نجوم في منطقة البحر الميت في الأردن محل الدراسة من وجهة نظر العاملين كان متوسطاً.

جدول (4-6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى أصالة قدرات الإبتكار الإداري في فنادق الخمس نجوم في منطقة البحر الميت في الأردن

ت	أصالة قدرات الإبتكار الإداري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
26	ينجز الفرد أعماله بأسلوب متجدد.	4.025	0.749	14.972	0.000	1	مرتفعة
27	يبتعد الافراد عن التكرار في حل المشكلات.	3.347	0.891	7.257	0.000	4	متوسطة
28	يشعر الافراد بالملل من تكرار اجراءات العمل.	3.190	1.127	4.282	0.000	5	متوسطة
29	يملك الفرد القدرة على توصيل الافكار للأخرين.	3.917	0.458	22.032	0.000	2	مرتفعة
30	يقوم الفرد بدور اساسي وخاص في تقديم أفكار جديدة للعمل.	3.710	0.638	12.250	0.000	3	مرتفعة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لأصالة قدرات الإبتكار الإداري	3.638	0.773				

قيمة (t) الجدولية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) (1.658).

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3).

(4–3) اختبار فرضيات الدراسة

قبل البدء في تطبيق تحليل الإنحدار لإختبار فرضيات الدراسة قامت الباحثة بإجراء بعض الإختبارات وذلك من أجل ضمان ملاءمة البيانات لإفتراضات تحليل الإنحدار، إذ تم التأكد من عدم وجود إرتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة Multicollinearity بإستخدام معامل تضخم التباين Variance Inflation Factor (VIF) وإختبار التباين المسموح به Tolerance لكل متغير من متغيرات الدراسة مع مراعاة عدم تجاوز معامل تضخم التباين المسموح به (VIF) للقيمة (10). وأن تكون قيمة التباين المسموح به Tolerance أكبر من (0.05).

وتم التأكد أيضاً من إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي Normal Distribution بإحتساب معامل الإلتواء Skewness، إذ إن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي إذا كانت قيمة معامل الإلتواء محصورة بين (±1)، والجدول رقم (4– 7) يبين نتائج هذه الإختبارات.

جدول (4-7)

نتائج اختبار تضخم التباين والتباين المسموح به ومعامل الالتواء

ت	المتغيرات المستقلة الفرعية	VIF	Tolerance	Skewness
1	تحفيز الذكاء الثقافي	1.494	0.669	0.005
2	معرفة الذكاء الثقافي	1.820	0.549	0.254
3	سلوك الذكاء الثقافي	1.461	0.685	0.821

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (4–7) عدم وجود تداخل خطي متعدد بين أبعاد المتغير المستقل (الذكاء الثقافي)، وإن ما يؤكد ذلك قيم معيار إختبار معامل تضخم التباين (VIF) للأبعاد المتمثلة بـــ (تحفيز الذكاء الثقافي، معرفة الذكاء الثقافي، وسلوك الذكاء الثقافي) والبالغة (1.494, 1.820, 1.461) على التوالي والتي تقل عن (10). كما يتضح أن قيم إختبار التباين المسموح به

(Tolerance) تراوحت بين (0.549 -0.669) وهي أكبر من (0.05) ويعد هذا مؤشراً على عدم وجود إرتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة, وقد تم التأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي بإحتساب معامل الالتواء (Skewness) حيث كانت القيم أقل من (1).

وتأسيساً على ما تقدم وبعد التأكد من عدم وجود تداخل خطي بين أبعاد المتغير المستقل، وإن بيانات متغيرات الدراسة تخضع للتوزيع الطبيعي فقد أصبح بالإمكان إختبار فرضيات الدراسة في الفنادق محل الدراسة.

(4-4) اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسة HO:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الذكاء الثقافي (تحفيز الذكاء الثقافي, معرفة الذكاء الثقافي, وسلوك الذكاء الثقافي) في قدرات الإبتكار الإداري في فنادق الخمس نجوم في منطقة البحر الميت في الأردن عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من أثر الذكاء الثقافي بأبعاده (تحفيز الذكاء الثقافي, معرفة الذكاء الثقافي, وسلوك الذكاء الثقافي) في قدرات الإبتكار الإداري في فنادق الخمس نجوم في منطقة البحر الميت في الأردن، وكما هو موضح بالجدول (4-8).

جدول (4−8)

نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير الذكاء الثقافي بأبعاده في قدرات الإبتكار الإداري في فنادق الخمس نجوم في منطقة البحر الميت في الأردن

المتغير التابع	(R) الارتباط	(R^2) معامل التحديد	F المحسوبة	DF درجات الحرية		Sig* مستوى الدلالة	β معامل الانحدار		T المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة
قدرات الإبتكار الإداري	0.661	0.437	30.324	بين المجاميع	3	0.000	تحفيز الذكاء الثقافي	0.410	4.838	0.000
				البواقي	117		معرفة الذكاء الثقافي	−0.021	−0.225	0.822
				المجموع	120		سلوك الذكاء الثقافي	0.399	4.762	0.000

*يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول (4−8) أثر الذكاء الثقافي بأبعاده (تحفيز الذكاء الثقافي, معرفة الذكاء الثقافي, وسلوك الذكاء الثقافي) في قدرات الإبتكار الإداري في فنادق الخمس نجوم في منطقة البحر الميت في الأردن, إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للذكاء الثقافي بأبعاده (تحفيز الذكاء الثقافي, وسلوك الذكاء الثقافي) في قدرات الإبتكار الإداري في فنادق الخمس نجوم في منطقة البحر الميت في الأردن، إذ بلغ معامل الارتباط *R* (0.661) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$), أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.437)، أي أن ما قيمته (0.437) من التغيرات في قدرات الإبتكار

الإداري في فنادق الخمس نجوم في منطقة البحر الميت في الأردن ناتج عن التغير في الذكاء الثقافي بأبعاده (تحفيز الذكاء الثقافي, وسلوك الذكاء الثقافي)، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.410) لتحفيز الذكاء الثقافي، (0.399) لسلوك الذكاء الثقافي. وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الإهتمام بلذكاء الثقافي بأبعاده (تحفيز الذكاء الثقافي, وسلوك الذكاء الثقافي) يؤدي إلى زيادة في قدرات الإبتكار الإداري في فنادق الخمس نجوم في منطقة البحر الميت في الأردن بقيمة (0.410) لتحفيز الذكاء الثقافي، (0.399) لسلوك الذكاء الثقافي, ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (30.324) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$), وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الرئيسة، وعليه ترفض الفرضية العدمية (الصفرية)، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لأبعاد الذكاء الثقافي (تحفيز الذكاء الثقافي, وسلوك الذكاء الثقافي) في قدرات الإبتكار الإداري في فنادق الخمس نجوم في منطقة البحر الميت في الأردن عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

وللتحقق من تأثير الذكاء الثقافي بأبعاده على كل بعد من أبعاد قدرات الإبتكار الإداري، تم تجزئة الفرضية الرئيسة إلى ثلاثة فرضيات فرعية، وكما يلي:

الفرضية الفرعية الأولى HO_1:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الذكاء الثقافي (تحفيز الذكاء الثقافي, معرفة الذكاء الثقافي, وسلوك الذكاء الثقافي) في طلاقة قدرات الإبتكار الإداري في فنادق الخمس نجوم في منطقة البحر الميت في الأردن عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من أثر الذكاء الثقافي بأبعاده (تحفيز الذكاء الثقافي, معرفة الذكاء الثقافي, وسلوك الذكاء الثقافي) في طلاقة قدرات الإبتكار الإداري في فنادق الخمس نجوم في منطقة البحر الميت في الأردن، وكما هو موضح بالجدول (4-9).

جدول (4-9)

نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير الذكاء الثقافي بأبعاده في طلاقة قدرات الإبتكار الإداري في فنادق الخمس نجوم في منطقة البحر الميت في الأردن

المتغير التابع	(R) الارتباط	(R^2) معامل التحديد	F المحسوبة	DF درجات الحرية		Sig* مستوى الدلالة	β معامل الانحدار		T المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة
طلاقة قدرات الإبتكار الإداري	0.500	0.250	13.016	بين المجاميع	3	0.000	تحفيز الذكاء الثقافي	0.333	3.407	0.001
				البواقي	117		معرفة الذكاء الثقافي	0.108	0.995	0.322
				المجموع	120		سلوك الذكاء الثقافي	0.160	1.658	0.100

*يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول (4−9) أثر الذكاء الثقافي بأبعاده (تحفيز الذكاء الثقافي, معرفة الذكاء الثقافي, وسلوك الذكاء الثقافي) في طلاقة قدرات الإبتكار الإداري في فنادق الخمس نجوم في منطقة البحر الميت في الأردن. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لتحفيز الذكاء الثقافي في طلاقة قدرات الإبتكار الإداري في فنادق الخمس نجوم في منطقة البحر الميت في الأردن، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.500) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.250)، أي أن ما قيمته (0.250) من التغيرات في طلاقة قدرات الإبتكار الإداري في فنادق الخمس نجوم في منطقة البحر الميت في الأردن ناتج عن التغير في تحفيز الذكاء الثقافي، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.333) وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الإهتمام بتحفيز الذكاء الثقافي يؤدي إلى زيادة في طلاقة قدرات الإبتكار الإداري في فنادق الخمس نجوم في منطقة البحر الميت في الأردن بقيمة (0.333), ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (13.016) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الأولى، وعليه ترفض الفرضية العدمية (الصفرية)، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لتحفيز الذكاء الثقافي في طلاقة قدرات الإبتكار الإداري في فنادق الخمس نجوم في منطقة البحر الميت في الأردن عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

الفرضية الفرعية الثانية HO_2:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الذكاء الثقافي (تحفيز الذكاء الثقافي, معرفة الذكاء الثقافي, وسلوك الذكاء الثقافي) في مرونة قدرات الإبتكار الإداري في فنادق الخمس نجوم في منطقة البحر الميت في الأردن عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من أثر الذكاء الثقافي بأبعاده (تحفيز الذكاء الثقافي, معرفة الذكاء الثقافي, وسلوك الذكاء الثقافي) في مرونة قدرات الإبتكار الإداري في فنادق الخمس نجوم في منطقة البحر الميت في الأردن، وكما هو موضح بالجدول (4-10).

جدول (4-10)

نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير الذكاء الثقافي بأبعاده في مرونة قدرات الإبتكار الإداري في فنادق الخمس نجوم في منطقة البحر الميت في الأردن

المتغير التابع	(R) الارتباط	(R^2) معامل التحديد	F المحسوبة	DF درجات الحرية		Sig* مستوى الدلالة	β معامل الانحدار		T المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة
مرونة قدرات الإبتكار الإداري	0.525	0.275	14.810	بين المجاميع	3	0.000	تحفيز الذكاء الثقافي	0.232	2.408	0.018
				البواقي	117		معرفة الذكاء الثقافي	−0.174	−1.638	0.104
				المجموع	120		سلوك الذكاء الثقافي	0.492	5.173	0.000

*يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول (4-10) أثر الذكاء الثقافي بأبعاده (تحفيز الذكاء الثقافي, معرفة الـذكاء الثقـافي, وسلوك الذكاء الثقافي) في مرونة قدرات الإبتكار الإداري في فنادق الخمس نجوم في منطقة البحر الميت في الأردن, إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالـة إحـصائية للـذكاء الثقافي بأبعاده (تحفيز الذكاء الثقافي, وسلوك الذكاء الثقافي) في مرونة قدرات الإبتكار الإداري في فنادق الخمس نجوم في منطقة البحر الميت في الأردن، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.525) عنـد مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.275)، أي أن ما قيمته (0.275) مـن التغيرات في مرونة قدرات الإبتكار الإداري في فنادق الخمس نجوم في منطقة البحر الميت فـي الأردن ناتج عن التغير في الذكاء الثقافي بأبعاده (تحفيز الذكاء الثقافي, وسلوك الذكاء الثقافي)، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.232) لتحفيز الذكاء الثقافي، (0.492) لسلوك الذكاء الثقافي, وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الإهتمام بالذكاء الثقافي بأبعاده (تحفيز الذكاء الثقـافي, وسلوك الذكاء الثقافي) يؤدي إلى زيادة في مرونة قدرات الإبتكار الإداري في فنادق الخمس نجوم في منطقة البحر الميت في الأردن بقيمة (0.232) لتحفيز الذكاء الثقافي، (0.492) لسلوك الذكاء الثقافي, ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (14.810) وهـي دالـة عنـد مستوى ($\alpha \leq 0.05$), وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الثانيـة، وعليـه تـرفض الفرضية العدمية (الصفرية)، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لأبعاد الذكاء الثقافي (تحفيز الذكاء الثقافي, وسلوك الذكاء الثقافي) في مرونة قدرات الإبتكار الإداري في فنادق الخمس نجوم في منطقة البحر الميت في الأردن عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

الفرضية الفرعية الثالثة HO_3:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الذكاء الثقافي (تحفيز الذكاء الثقافي, معرفة الذكاء الثقافي, وسلوك الذكاء الثقافي) في أصالة قدرات الإبتكار الإداري في فنادق الخمس نجوم في منطقة البحر الميت في الأردن عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من أثر الذكاء الثقافي بأبعاده (تحفيز الذكاء الثقافي, معرفة الذكاء الثقافي, وسلوك الذكاء الثقافي) في أصالة قدرات الإبتكار الإداري في فنادق الخمس نجوم في منطقة البحر الميت في الأردن، وكما هو موضح بالجدول (4-11).

جدول (4-11)

نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير الذكاء الثقافي بأبعاده في أصالة قدرات الإبتكار الإداري في فنادق الخمس نجوم في منطقة البحر الميت في الأردن

المتغير التابع	(R) الارتباط	(R^2) معامل التحديد	F المحسوبة	DF درجات الحرية		Sig* مستوى الدلالة	β معامل الانحدار		T المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة
أصالة قدرات الإبتكار الإداري	0.536	0.316	18.052	بين المجاميع	3	0.000	تحفيز الذكاء الثقافي	0.382	4.093	0.000
				البواقي	117		معرفة الذكاء الثقافي	0.005	0.046	0.963
				المجموع	120		سلوك الذكاء الثقافي	0.285	3.082	0.003

يوضح الجدول (4−11) أثر الذكاء الثقافي بأبعاده (تحفيز الذكاء الثقافي, معرفة الذكاء الثقافي, وسلوك الذكاء الثقافي) في أصالة قدرات الإبتكار الإداري في فنادق الخمس نجوم في منطقة البحر الميت في الأردن, إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للذكاء الثقافي بأبعاده (تحفيز الذكاء الثقافي, وسلوك الذكاء الثقافي) في أصالة قدرات الإبتكار الإداري في فنادق الخمس نجوم في منطقة البحر الميت في الأردن، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.563) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$), أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.316)، أي أن ما قيمته (0.316) من التغيرات في أصالة قدرات الإبتكار الإداري في فنادق الخمس نجوم في منطقة البحر الميت في الأردن ناتج عن التغير في الذكاء الثقافي بأبعاده (تحفيز الذكاء الثقافي, وسلوك الذكاء الثقافي)، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.382) لتحفيز الذكاء الثقافي، (0.285) لسلوك الذكاء الثقافي, وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الإهتمام بالذكاء الثقافي بأبعاده (تحفيز الذكاء الثقافي, وسلوك الذكاء الثقافي) يؤدي إلى زيادة في أصالة قدرات الإبتكار الإداري في فنادق الخمس نجوم في منطقة البحر الميت في الأردن بقيمة (0.382) لتحفيز الذكاء الثقافي، (0.285) لسلوك الذكاء الثقافي, ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (18.052) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$), وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الثالثة، وعليه ترفض الفرضية العدمية (الصفرية)، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لأبعاد الذكاء الثقافي (تحفيز الذكاء الثقافي, وسلوك الذكاء الثقافي) في أصالة قدرات الإبتكار الإداري في فنادق الخمس نجوم في منطقة البحر الميت في الأردن عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات

(5−1) المقدمة

(5−2) النتائج

(5−3) الإستنتاجات

(5−4) التوصيات

(5-1) المقدمة

يستعرض هذا الفصل أهم نتائج التحليل الإحصائي لاجابات أفراد عينة الدراسة, والإستنتاجات التي توصلت إليها الباحثة, وكذلك التوصيات المقدمة في هذا المجال للمستفيدين من الدراسة وذوي العلاقة.

(5-2) النتائج

1. أظهرت نتائج الدراسة ان غالبية العاملين في الفنادق الخمس نجوم في منطقة البحر الميت في الاردن هم من الذكور حيث بلغت نسبتهم (66.1%), اما فيما يتعلق بعمر العاملين كانت الاغلبية للفئة العمرية من (30-39 سنة), حيث بلغت نسبتهم (51.2 %), اما فيما يتعلق بالموقع الوظيفي فكانت نسبة العاملين الاداريين (70.2 %), ونسبة العاملين الفنين (29.8 %), اما فيما يتعلق بالمستوى التعليمي فأن اغلبية العاملين هم من حملة شهادة البكالوريوس حيث بلغت نسبتهم (45.5%), واخيراً, فيما يتعلق بسنوات العمل في فنادق الخمس نجوم فأن اغلبية العاملين كانوا (5 سنوات فما دون), حيث بلغت نسبتهم (49.6%).

2. أظهرت نتائج تحليل الدراسة ان هناك ارتفاع في مستوى التحفيز للذكاء الثقافي من وجهة نظر العاملين, اذ بلغت قيمة المتوسط الحسابي (3.827), وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (Kanten, 2014).

3. كما أظهرت النتائج ان هناك ارتفاع في مستوى المعرفة للذكاء الثقافي من وجهة نظر العاملين, اذ بلغت قيمة المتوسط الحسابي (3.794), وهذه النتيجة لاتتفق مع دراسة (Mazur, 2010) حيث انها اظهرت ان مستوى المعرفة كان تأثيره بنسبة (20%) على الافراد.

4. وأظهرت النتائج ان مستوى السلوك للذكاء الثقافي كان متوسطاً من وجهة نظر العاملين, اذ بلغت قيمة المتوسط الحسابي (3.565), وهذه النتيجة لاتتفق مع دراسة (Mazur, 2010) حيث انها اظهرت ان مستوى السلوك مرتفع كثيراً حيث بلغت نسبة تأثيره (80%) على الافراد.

5. وبينت نتائج تحليل الدراسة ان مستوى الطلاقة لقدرات الإبتكار الإداري كان مرتفعاً من وجهة نظر العاملين, اذ بلغت قيمة المتوسط الحسابي (3.742).

6. كما بينت النتائج ان مستوى المرونة لقدرات الإبتكار الإداري كان مرتفعاً من وجهة نظر العاملين, اذا بلغت قيمة المتوسط الحسابي (3.690).

7. وبينت النتائج ان مستوى الاصالة لقدرات الإبتكار الإداري كان متوسطاً من وجهة نظر العاملين, اذا بلغت قيمة المتوسط الحسابي (3.638).

8. اما فيما يتعلق بالفرضية الرئيسية, فقد بينت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لأبعاد الذكاء الثقافي (تحفيز الذكاء الثقافي, وسلوك الذكاء الثقافي) في قدرات الإبتكار الإداري في فنادق الخمس نجوم في منطقة البحر الميت في الأردن عند مستوى دلالة ($a \leq 0.05$).

9. وفيما يتعلق بالفرضية الفرعية الاولى, فقد بينت النتائج وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لتحفيز الذكاء الثقافي في طلاقة قدرات الإبتكار الإداري في فنادق الخمس نجوم في منطقة البحر الميت في الأردن عند مستوى دلالة ($a \leq 0.05$).

10. اما بالنسبة للفرضية الفرعية الثانية, فقد بينت النتائج وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لأبعاد الذكاء الثقافي (تحفيز الذكاء الثقافي, وسلوك الذكاء الثقافي) في مرونة قدرات الإبتكار الإداري في فنادق الخمس نجوم في منطقة البحر الميت في الأردن عند مستوى دلالة ($a \leq 0.05$).

11. وفيما يتعلق بالفرضية الفرعية الثالثة, فقد بينت النتائج وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لأبعاد الذكاء الثقافي (تحفيز الذكاء الثقافي, وسلوك الذكاء الثقافي) في أصالة قدرات الإبتكار الإداري في فنادق الخمس نجوم في منطقة البحر الميت في الأردن عند مستوى دلالة ($a \leq 0.05$).

(3-5) الإستنتاجات

1. يعتبر مفهوم الذكاء الثقافي من المفاهيم الإدارية الحديثة، التي ظهرت في مطلع القرن الحالي، هذا يعني انه مازال يحظى باهتمام بالغ من الباحثين، ومن المنتظر تطوره.

2. أن للاختلافات الثقافية الأثر الكبير في صعوبة التعامل مع الآخرين.

3. كلما تمتع العامل بذكاء ثقافي، كلما زادت قدرته على التكيف مع الآخرين، وذلك بسبب امتلاكه لمداخل متعددة في التعامل مع مختلف أنواع الثقافات.

4.تنعكس المعرفة التي يمتلكها العاملين، والتي هي جزء من الذكاء الثقافي ايجابيا في أدائهم وممارساتهم داخل المنظمة، وعلى الخصوص الممارسات اللفظية، وهذا ينطبق على جميع منظمات الأعمال ومنها الفنادق.

5. يساعد الذكاء الثقافي في نقل كل ما هو جديد ومفيد من الثقافات الأخرى، وخاصة ما يتعلق منها بالقيم، كما هو في احترام الوقت واعتباره احد عناصر الإنتاج الهامة، والالتزام بالمواثيق المبرمة، وتحمل المسؤولية...وغيرها.

6. يُسهل الذكاء الثقافي وبشكل كبير زيادة التواصل والتفاعل مع الآخرين، كما يُسهل اكتساب العاملين للخبرات.

7. يمكن للفندق الذي يتمتع بذكاء ثقافة العاملين فيه من الدخول في شراكات وتحالفات مع منظمات أخرى خارج حدود ثقافته الوطنية، مما يؤدي إلى توسيع سوق الفندق.

8. زيادة قدرة العاملين من ذوي الذكاء الثقافي على تقبل المعارف الجديدة، وخاصة المعارف التطبيقية، وهذا يقود إلى تنمية قدراتهم الابتكارية وتطلعهم للتجديد وبشكل مستمر.

9. يوفر الذكاء الثقافي فرص عمل أكثر لإمكانيتهم من التواصل والتكيف مع الثقافات الأخرى.

10. يساعد استخدام الفنادق للتقنيات الحديثة (البرمجيات والانترنت) وبشكل واضح في زيادة القدرات الابتكارية للعاملين، من حيث الطلاقة والمرونة والأصالة.

هناك إمكانية لتطوير القدرات الإبتكارية للعاملين، وذلك عن طريق إخضاعهم لدورات تدريبية، والتي من خلالها يكتسبون القدرة على حل المشكلات بطرق إبتكارية.

(5-4) التوصيات

1. ضرورة التأكيد على استمرار الإدارة على تحفيز الذكاء الثقافي لدى العاملين, وتحديداً في تنمية العلاقات الاجتماعية بين العاملين وتشجيعهم على التواصل والتحدث فيما بينهم.

2. تقديم حوافز مختلفة مادية منها ومعنوية لتحفيز العاملين وتشجيعهم على العمل.

3. تطوير معرفة الذكاء الثقافي لدى العاملين, من خلال القيام بعمل انشطة تعرف العاملين بالقيم والمعتقدات الثقافية المختلفة.

4. ضرورة سعي إدارة الفنادق الى تنظيم دورات تطويرية للعاملين تهتم بسلوكهم اللفظي وغير اللفظي.

5. ضرورة سعي إدارة الفنادق على تشجيع العاملين واكسابهم حرية التعبير عن افكارهم وانطباعاتهم الذاتية والافصاح عنها بطريقة ايجابية تثير التفاعل بين الإدارة و العاملين.

6. هناك إمكانية لتطوير القدرات الإبتكارية للعاملين، وذلك من خلال اتخاذ كافة الاجراءات لزيادة التفاعل الاجتماعي والانساني بينهم, والتي من خلالها يكتسبون القدرة على حل المشكلات بطرق إبتكارية.

7. اجراء المزيد من الدراسات النظرية والتطبيقية حول الذكاء الثقافي بأعتباره مفهوم لم يتم التطرق له في الكتابات العربية أو المحلية.

8. هناك حاجة لوجود اهتمام اكبر من جانب إدارات الفنادق بتطوير الثقافة التنظيمية, بحيث لاتتعارض مع الثقافات الفردية للعاملين بل فقط لتعزيزها.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

ثانياً: المراجع الأجنبية

أولاً: المراجع العربية

1. ابو حميدة, مازن زكي (2013)." فعالية برنامج مقترح لتحسين القدرات الإبتكارية لدى طلبة كلية الفنون الجميلة في جامعة الاقصى", **مجلة العلوم الانسانية**, المجلد 14(2), ص 10−21.

2. الياس, علاء الماس (2011)." الذكاء الثقافي وعلاقته بالتسامح الاجتماعي: دراسة تطبيقية على مديري المدارس الابتدائية في تربية العزيزية", **مجلة الاشراف التربوي**, المجلد 1(2), ص 6−12.

3. جروان, فتحي عبد الرحمن (2004).**الموهبة والتفوق والإبداع**, ط2, عمان: دار الفكر.

4. جلاب, احسان (2011). "العلاقة بين الذكاء الشعوري والذكاء الثقافي: دراسة تحليلية لاراء عينة من تدريسيي كلية التربية في جامعة القادسية", **مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية** , المجلد 13(4), ص 8−19.

5. جلدة, سليم بطرس وعبوي, زيد منير (2006). **إدارة الإبداع والإبتكار**, ط1, عمان: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع.

6. رفاعي, ممدوح عبد العزيز (2012). "إبتكار الإدارة ...الطريق نحو التميز", **المؤتمر الدولي الثالث**, كلية التجارة, جامعة عين شمس, مصر.

7. السماك, منال (2010). " **دور الكفاءة المعرفية في تنمية القدرة الإبتكارية: دراسة استطلاعية في شركة الكندي العامة−نينوى**",(رسالة ماجستير غير منشورة), جامعة الموصل , العراق.

8. سيد, زينب عاطف (2012). "**الإبتكار**", ط1, القاهرة: مؤسسة هنداوي للتعليم والثقافة.

9. شاوي, صباح (2009). **اثر الإبتكار الإداري على اداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:دراسة تطبيقية لبعض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سطيف**, (رسالة ماجستير غير منشورة), جامعة سطيف, الجزائر.

10. الصيرفي, محمد عبد الفتاح (2003). **الإدارة الرائدة**, ط1, عمان: دار صفاء.

11. عبادة, أحمد (2005). **قدرات التفكير الإبتكاري**, ط1, القاهرة: مركز الكتاب للنشر.

12. عباس, سهيلة محمد (2004). "**القيادات الإبتكارية والاداء المتميز**" , ط1, عمان: دار وائل للنشر.

13. عباس, علي (2008). "**إدارة الموارد البشرية الدولية**" , ط1, عمان: دار اثراء للنشر والتوزيع.

14. المعشر, زياد, علي, صباح (2004)."علاقة متغيرات بيئة العمل بالإبتكار: دراسة ميدانية في بعض الشركات الصناعية الاردنية" , **مجلة مؤتة للبحوث والدراسات**, المجلد19(2), ص83-94.

15. النملة, يوسف بن ابراهيم (2012)."**المبتعث السعودي والذكاء الثقافي**" ,(اطروحة دكتوراه منشورة) , مكتبة المللك فهد الوطنية , الرياض.

ثانياً: المراجع الاجنبية

1. Ang, S. & Van Dyne, L. (2008). *Handbook of cultural intelligence: theory, measurement, and applications*, (1st Ed.) New York, ME. Sharpe.
2. Chou, Mei. (2012). Effects of computer-assisted instructions on logistic thinking and creation capability: A case study on pupils using e-books, ***The International Journal of Organizational Innovation***, 5(2), 26-44.
3. Daniels, J., Radebaugh, L. & Daniel, S.U. (2009). *International business*, (12th Ed), U.S.A.: Prentice Hall, Inc.
4. Dytrt, Z, & Kollective (2004). *International management and organization.* (1st Ed), New York, U.S.A.
5. Earley, P.C., & Ang, S. (2003). *Cultural intelligence: individual interactions across cultures*. (Unpublished master's thesis), Stanford University Press, Palo, Alto.
6. Fakhr ElDin, Hadia (2011). The effect of culture intelligence on employee performance in international hospitality industries: A Case from the hotel sector Egypt, ***International Journal of Business and Public Administration***, 8(2), 2-9.
7. Gillivary, M. (2006). *The impact of cultural intelligence in decision making*, (Unpublished master's thesis), University of Toronto, Canada.

8. Hansen, J. (2011). Cultural intelligence in cross-cultural selling: propositions and directions for future research, ***Journal of personal selling and sales management***, 1(3), 243-245**.**

9. Hodgetts, F. & Doh, L. (2006). *International management*, (1st Ed.) India: McGraw-Hill.

10. Kanten, P.E. (2014). The effect of cultural intelligence on career competencies and customer-oriented behaviors, ***Istanbul University Journal of the School of Business***, 43(1), 100-119.

11. Kurian, G. T. (2013). *The AMA dictionary of business and management*, (1st Ed.), U.S.A.: Congress Publication Data.

12. Livermore, D. (2009). *Leading with cultural intelligence***:** *the new secret to success*, (1st Ed.), U.S.A: Congress Publication Data**.**

13. Livermore, D. (2011). *The cultural intelligence differences*, (1st Ed.), U.S.A: Congress Publication Data**.**

14. Mazur, B.A. (2010).The effect of cultural diversity in organizational practice, ***Journal of Intercultural Management,*** 2(2), 5-15**.**

15. Nafei, W.A. (2012). The impact of cultural intelligence on employee job performance: an empirical study on king Abdel-Aziz hospital in Al-Taif governorate, Kingdom of Saudi Arabia**, *International Journal of Business and Management***, 8(1), 26-43.

16. Peterson, BR. (2004). *Cultural intelligence: a guide to working with people from other cultures*, (1st Ed.), U.S.A: Congress Publication Data.

17. Richard, d. (2007). *Building cultural intelligence*, (1st Ed.), U.S.A: Prentice Hall, Inc.

18. Sekaran, U. & Bougie, R. (2010). Research methods for business: a skill building approach, (5th Ed.), U.S.A: John Wily and Sons, Inc.

19. Stening, B.W. (2006). Cultural intelligence: put in (high) on the Asian HRM agenda, ***Research and practice in Human Resource Management***, 14(2), 74-84.

20. Thomas, D.C. & Inkson, k.E. (2004). *Cultural intelligence*: *people skills for global business*, U.S.A: Berretta-Koehler Publishers.

21. Thomas, DC. & Inkson, kE. (2009). *Cultural intelligence: living and working globally*, (2nd Ed.), U.S.A: Berretta-Koehler Publishers.

22. Van Dyne, L. & Livermore, D. (2008). *Cultural intelligence: A pathway for leading in a rapidly globalize world*, (2nd Ed.), San Francisco, Pfeiffer.

23. Wang, C.W. & Horng, R.Y. (2002). *The effects of creative problem solving training on creativity, cognitive type* and *R&D performance*, U.S.A: Blackwell publishers.

قائمة الملاحق

أولا: قائمة بأسماء محكمي الإستبانة

ثانياً: أداة الدراسة (الإستبانة)

ثالثاً: الكتاب الرسمي الموجه للفنادق الخمس نجوم في منطقة البحر الميت في الأردن

الملحق (1)

قائمة بأسماء محكمي الإستبانة مرتبة حسب الحروف الابجدية

الرقم	اللقب العلمي والاسم	التخصص	مكان العمل/ الجامعة
1	أ.د حسن الزعبي	إدارة أعمال	جامعة العلوم التطبيقية
2	د. خالد اسعد ابراهيم	تسويق	جامعة الشرق الأوسط
3	أ.د شاكر جار الله الخشالي	إدارة أعمال	جامعة العلوم التطبيقية
4	د. صباح حميد الاغا	إدارة أعمال	جامعة البترا
5	أ.د محمد أبو صالح	إحصاء	جامعة عمان العربية
6	د. مراد عطياني	إدارة أعمال	جامعة الشرق الأوسط
7	أ.د نجم العزاوي	إدارة أعمال	جامعة البترا

الملحق (2)

أداة الدراسة (الإستبانة)

إستبانة بحث

حضرة السيد/ ة .... المحترم / ة ...

تحية طيبة وبعد..

تجري الباحثة دراسة بعنوان " **أثر الذكاء الثقافي في قدرات الإبتكار الإداري (دراسة تطبيقية في فنادق الخمس نجوم في منطقة البحر الميت في الاردن)**", وذلك استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال من جامعة الشرق الأوسط. ومن أجل ذلك, قامت الباحثة بتطوير استبانة للدراسة, لذا أرجو تعاونكم والتكرم بالإجابة على فقراتها بكل صراحة وموضوعية وذلك بوضع إشارة (✓) في المكان المناسب لكل فقرة, علما ان الاجابات التي ستقدمونها ستبقى سرية, ولن تستخدم الا لأغراض البحث العلمي.

Dear Mr. / Miss. .... respected…

Greetings…

The researcher conducted a study titled "**The Impact of Cultural Intelligence on Managerial Creativity Capabilities (An Applied Study in Five Stars Hotels in Dead Sea Zone in Jordan)";** this is a complement to the requirements for obtaining a master's degree in business administration from the University of the Middle East. To this end, the researcher has developed a questionnaire to study, so I ask for your cooperation and you will answer to paragraphs frankly and objectively by placing signal (✓) in the right place each paragraph, note that the answers that you provide will be kept confidential, and will only be used for the purposes of scientific research.

Thank you for your cooperation

Personal Information **المعلومات الشخصية**

1- Gender: Male ☐ Female ☐	1- الجنس: ذكر ☐ انثى ☐
2- Age: 20-29 ☐ 30-39 ☐ 40-49 ☐ 50 years More ☐	2- العمر: 29-20 ☐ 39-30 ☐ 49-40 ☐ 50 سنة فأكثر ☐
3- Job Position: Managerial ☐ Technical ☐	3- المركز الوظيفي: إداري ☐ فني ☐
4- Education Level: Secondary or Less ☐ Diploma ☐ Bachelor ☐ Graduate Studies ☐	4- المستوى التعليمي: ثانوية فأقل ☐ دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ دراسات عليا ☐
5- Years of Working in The Five Star Hotels: 5 Years or Less ☐ 6-10 Year ☐ 11-15 Years ☐ 16 Years More ☐	5- سنوات العمل في فنادق الخمس نجوم: 5سنوات فما دون ☐ 6-10سنوات ☐ 11-15 سنة ☐ 15سنة فأكثر ☐

الرجاء وضع إشارة على الخيار الملائم بما يتفق مع وجهة نظرك:

-Please tick on the appropriate option in accordance with your point of view:

1-**Motivation Cultural Intelligence:** 1-**تحفيز الذكاء الثقافي:**

No	Sentences	بدائل الاجابة Answer Alternatives					الفقرات	ت
		لا اتفق بشدة Strongly disagree	لا اتفق Disagree	محايد Neutral	اتفق Agree	اتفق بشدة Strongly Agree		
1	The management is interacting with individuals of different cultural.						تقوم الإدارة بالتفاعل مع الافراد المختلفين ثقافياً.	1
2	The management is encouraging the workers to deal with the pressures of work easily and flexibly.						تقوم الإدارة بتشجيع العاملين على التعامل مع ضغوطات العمل بسهولة ومرونة.	2
3	The management is cooperating with individuals from different cultures.						تقوم الإدارة بالتعاون مع الافراد المختلفين عن ثقافتي.	3
4	The management is encouraging the workers						تقوم الإدارة بتشجيع العاملين على التواصل	4

	to communicating and talking with each other.						والتحدث مع بعضهم.	
5	The management working to harmony and development the social relationships between workers.						تعمل الإدارة على الانسجام وتنمية العلاقات الاجتماعية بين العاملين.	5

- الرجاء وضع إشارة على الخيار الملائم بما يتفق مع وجهة نظرك:

-Please tick on the appropriate option in accordance with your point of view:

2-Knowledge Cultural Intelligence: **2-معرفة الذكاء الثقافي:**

No	Sentences	بدائل الاجابة Answer Alternatives					الفقرات	ت
		لا اتفق بشدة Strongly disagree	لا اتفق Disagree	محايد Neutral	اتفق Agree	اتفق بشدة Strongly Agree		
6	Individuals understand the regulations and specific rules for working with culturally different individuals.						يتفهم الافراد الانظمة والقواعد المحددة للعمل مع افراد مختلفين ثقافياً.	6
7	Individuals know the rules and semantics for many other languages.						يعرف الافراد قواعد ومعاني الكلمات للعديد من اللغات الاخرى.	7

8	Individuals have the ability to identify the beliefs and cultural values of the other.						يملك الافراد القدرة على التعرف على المعتقدات والقيم الثقافية الاخرى.	8
9	Individuals have the ability to understand the social and interactive relations among them.						يملك الافراد القدرة على تفهم العلاقات الاجتماعية والتفاعلية بينهم.	9
10	Individuals have the ability to identify methods of work according to their cultural differences.						يملك الافراد القدرة على التعرف على اساليب العمل وفقاً لاختلافاتهم الثقافية.	10

-الرجاء وضع إشارة على الخيار الملائم بما يتفق مع وجهة نظرك:

-Please tick on the appropriate option in accordance with your point of view:

3-**Behavior Cultural Intelligence** 3-**سلوك الذكاء الثقافي:**

No	Sentences	بدائل الاجابة Answer Alternatives					الفقرات	ت
		لا اتفق بشدة Strongly disagree	لا اتفق Disagree	محايد Neutral	اتفق Agree	اتفق بشدة Strongly Agree		
11	Individuals have the						يملك الافراد القدرة	11

	ability to learn verbal behavior of other cultures.						على معرفة السلوك اللفظي للثقافات الاخرى.	
12	Continues to individuals with individuals with different cultures.						يتواصل الافراد مع الافراد ذوي الثقافات المختلفة.	12
13	Individuals understand the gestural language and suggestive of the behavior of culturally different individuals.						يفهم الافراد اللغة الايمائية والايحائية لسلوك الافراد المختلفين ثقافياً.	13
14	Adapts the general behavior of individuals with different cultures.						يتكيف الافراد مع السلوك العام الثقافات المختلفة.	14
15	Speaking individuals appropriate tone of voice when communicating with other cultures.						يتحدث الافراد بنبرة صوت ملائمة عند التواصل مع الثقافات الاخرى.	15

-الرجاء وضع إشارة على الخيار الملائم بما يتفق مع وجهة نظرك:

-Please tick on the appropriate option in accordance with your point of view:

1–**Fluency Creativity Capabilities Managerial:** 1–**طلاقة قدرات الإبتكار الإداري:**

No	Sentences	لا اتفق بشدة Strongly disagree	لا اتفق Disagree	محايد Neutral	اتفق Agree	اتفق بشدة Strongly Agree	الفقرات	ت
		بدائل الاجابة Answer Alternatives						
16	Individual has the ability to suggestion quick solutions to business problems.						يملك الفرد القدرة على اقتراح حلول سريعة لمشاكل العمل.	16
17	Individual has the ability to provide creative ideas.						يملك الفرد القدرة على تقديم افكار مبتكرة.	17
18	Individual has the ability to provide more than an idea to solve a single problem.						يملك الفرد القدرة على تقديم اكثر من فكرة لحل مشكلة واحدة.	18
19	Individual has the ability to think fast and initiative in different working conditions.						يملك الفرد القدرة على التفكير والمبادرة السريعة في ظروف العمل المختلفة.	19

20	Individuals have the ability to express my thoughts in the development and formulation of solutions fluent words fit all different positions.						يملك الافراد القدرة في التعبير عن افكاري في وضع الحلول بطلاقة وصياغتها بكلمات تناسب كل المواقف المختلفة.	20

-الرجاء وضع إشارة على الخيار الملائم بما يتفق مع وجهة نظرك:

-Please tick on the appropriate option in accordance with your point of view:

2-Flexibility Creativity Capabilities Managerial: 2-**مرونة قدرات الإبتكار الإداري:**

No	Sentences	بدائل الاجابة Answer Alternatives					الفقرات	ت
		لا اتفق بشدة Strongly disagree	لا اتفق Disagree	محايد Neutral	اتفق Agree	اتفق بشدة Strongly Agree		
21	Provides individuals new ideas to develop and facilitate the work						يقدم الافراد أفكار جديدة لتطوير العمل وتسهيله.	21
22	Individuals interested in knowing						يهتم الافراد بمعرفة الرأي المخالف لهم للاستفادة منه.	22

	different opinion for them to take advantage of it.							
23	Change in individuals when they know that their opinion is wrong.						يغير الافراد في رأيهم عندما يعرفون بأنه خطأ.	23
24	Individuals interested in working methods change from time to time depending on the situation.						يهتم الافراد بتغير اساليب العمل بين فترة واخرى حسب الموقف.	24
25	Individuals understand the views of others about the problem, and agree with the majority opinion.						يفهم الافراد وجهات نظر الاخرين حيال المشكلة , ويتفقون مع رأي الاغلبية.	25

- الرجاء وضع إشارة على الخيار الملائم بما يتفق مع وجهة نظرك:

-Please tick on the appropriate option in accordance with your point of view:

3-Originility Creativity Capabilities Managerial: **3-أصالة قدرات الإبتكار الإداري:**

No	Sentences	بدائل الاجابة Answer Alternatives					الفقرات	ت
		لا اتفق بشدة Strongly disagree	لا اتفق Disagree	محايد Neutral	اتفق Agree	اتفق بشدة Strongly Agree		
26	Individuals perform their work in a manner renewed.						ينجز الافراد اعمالهم بأسلوب متجدد.	26
27	Individuals away from iteration to solve problems.						يبتعد الافراد عن التكرار في حل المشكلات.	27
28	Individuals feel bored of repeating actions.						يشعر الافراد بالملل من تكرار اجراءات العمل.	28
29	Individual has the ability to						يملك الافراد القدرة على توصيل	29

	communicate ideas to others.						الافكار للأخرين.	
30	Individual instrumental in providing special new ideas to work.						يقوم الافراد بدور اساسي وخاص في تقديم أفكار جديدة للعمل.	30

الملحق(3)

الكتاب الرسمي الموجه للفنادق الخمس نجوم في منطقة البحر الميت في الأردن



كلية الأعمال – مكتب العميد

Deans Office - Faculty of Business

Date: 1/4/2014

Number: 510

الســــــادة إدارة الفنادق

فنـــدق كمبنسكي المحترميـن

فندق كراون بلازا المحترمين

فنـــدق الموفينبك المحترميـن

فنـــدق الماريوت المحترميـن

الموضوع : بحث علمي

تحية طيبة وبعد ،،

أرجو التكرم بالعلم بأن طالبة الماجستير **زينب عماد النوري** تخصص إدارة الأعمال ورقمها الجامعي (401110018) وهي في مرحلة انجاز بحثها الموسوم بـ " أثر الذكاء الثقافي في قدرات الابتكار الإداري (دراسة تطبيقية في فنادق الخمس نجوم في منطقة البحرِ الميت في الأردن).

راجياً التفضل بالإطلاع والموافقه على تسهيل مهمتها وتوفير البيانات اللازمة، وأن هذه البيانات ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط .

شاكرين لكم حسن تعاونكم معنا...

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير،

د . عميد كلية الأعمال

أ.د. عبد الناصر نور

هاتف: 4790222 9626+ فاكس: 4129613 9626 + ص.ب: 383، عمان 11831، الأردن

Tel: +9626 4790222 Fax: + 9626 4129613 P.O. Box 383, Amman 11831, Jordan

e-mail:info@meu.edu.jo website: www.meu.edu.jo